

Sport Lisboa e Benfica e o Futsal como modalidade em expansão
Relatório de Estágio – Sport Lisboa e Benfica

Relatório de Estágio elaborado com vista à obtenção de Grau de Mestre em
Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Professor Doutor Jorge Manuel Castanheira Infante

Mariana de Oliveira Dâmaso
2018

"No início, ainda são tímidos, passam pela cabeça como nuvens que logo se desfazem. Com o tempo, porém, ficam cada vez mais densos e ocupam mais espaço na mente. Muitas pessoas, infelizmente, morrem de medo de sonhar. Preferem a comodidade do mundo real às incertezas e ao risco. Pensam pequeno. Não querem nadar, contentam-se em ficar boiando na vida. Não deixe que as opiniões dessas pessoas se interponham entre você e os seus sonhos.

Quem não sonha porque tem medo de que o sonho não dê certo é covarde. E sonhos não são para os sonhadores, e sim para os corajosos! "

" Lições de água " Gustavo Borges, 2002

Dedico este trabalho aos meus pais

AGRADECIMENTOS

Nunca será possível expressar verdadeiramente o meu apreço pelas pessoas que me acompanharam no decorrer da minha vida académica e no meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus pais, Ângela e Rui, e ao meu irmão, João, que desde que escolhi a área do Desporto, sempre me incentivaram e defenderam contra todas as pessoas que acharam que não era uma área de sucesso em Portugal, e que fizeram todos os esforços para me darem as melhores condições fora dos Açores, para que pudesse ter sucesso, e que me motivaram em todas as minhas decisões.

Obrigada por terem feito de mim aquilo que sou hoje.

À Ana, por acreditar mais em mim do que eu, muitas das vezes, por me motivar a ser sempre melhor e por ter estado comigo sempre que precisei, tanto para me dar um abraço quando estava mais triste, como para me aplaudir nos momentos de sucesso.

À Sofia, ao José, à Inês, amigas que foram iniciadas no Desporto, na Natação, onde crescemos juntos e que, apesar do tempo e da distância, nada se alterou. Tenho a certeza absoluta de que será sempre assim.

Ao professor Rui Claudino, por ter estado sempre disponível para me ajudar na execução do presente relatório.

Ao meu metodólogo Gonçalo Alves, que confiou em mim, que me incentivou a provar que as mulheres também podem e sabem no mundo do Desporto, que me ensinou como representar o Benfica em todas as horas e minutos. Obrigada por ter confiado em mim desde o primeiro dia, por me ter dado esta oportunidade e por achar que fui uma mais valia para o clube.

Ao Dr. Domingos José Soares D’Almeida Lima por ter acompanhado o meu trabalho e evolução no Sport Lisboa e Benfica.

Aos atletas do Futsal de Iniciados do Sport Lisboa e Benfica, que foram o meu motor, para quem trabalhei para que nunca vos faltasse nada, para que sentissem que o Benfica vos apoia em tudo. Tenho a convicção de que irão ter um futuro muito bom, quer dentro do Futsal, quer fora. Fico extremamente feliz por saber que são vocês o futuro do Desporto e da nossa sociedade.

Ao Sport Lisboa e Benfica, por ter acreditado em mim, por me ter aceite e por me ter depositado toda a confiança para liderar e para representar este símbolo.

A todos, obrigada!

RESUMO

O presente relatório contempla uma reflexão e descrição tanto da instituição do Sport Lisboa e Benfica como de todas as atividades e tarefas inerentes ao estágio realizadas neste clube, com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto.

Face à caracterização do Sport Lisboa e Benfica e à sua secção específica de Futsal, as áreas de intervenção que foram de especial foco, e com o principal objetivo de melhorar o funcionamento da secção, estiveram relacionadas com a criação de um documento onde estivessem compilados todos os procedimentos da Gestão do Futsal, de todos os escalões da modalidade, de modo a que qualquer pessoa recém-chegada, ou com alguma dúvida em algum procedimento pudesse aceder ao mesmo, melhorando assim a organização e conhecimento de toda a secção.

O documento reuniu todos os registos, formulários, passos, anexos sobre toda a organização da secção, como: procedimentos de inscrição de jogadores, marcação de pavilhões, como proceder em caso de alguma lesão do atleta, todos os contactos para comunicar com todos os departamentos do clube, etc.

Durante todo o estágio foi minha preocupação não só fazer com que a minha presença na organização em causa contribuísse para a melhoria e inovação, de forma a que houvesse um melhor desempenho na parte da gestão da modalidade, como também visou provar que as mulheres têm uma voz e um lugar num mundo que ainda é dominado por homens. O estágio permitiu colocar em prática a maior parte dos conhecimentos obtidos durante o Mestrado, bem como a vivência de novas experiências com pessoas relacionadas com o desporto como gestores, treinadores, árbitros e atletas.

Palavras-Chave: Sport Lisboa e Benfica; Futebol; Futsal; Gestão do Desporto; Organização Desportiva; Federação Portuguesa de Futebol, Process Organizacion

ABSTRACT

This report includes an analysis and description not only of Sport Lisboa e Benfica institution but also of all the activities and tasks in the framework of the internship done at Sport Lisboa e Benfica, with the goal of obtaining the Sport's Management MSc diploma.

Owing to Sport Lisboa e Benfica and its futsal division characterization, the interventions, that were made with the main goal of improving the section's operation, were associated by creating a document where all the futsal's management procedures, for all age brackets, were compiled so that any newcomer, or a person with doubts about any procedure can get access to the information, improving the organization and the knowledge of all the section.

The document gathered all the records, forms, steps, attachments about all the section structure, as: players' registration procedures, sport facility's booking, how to proceed when a player gets injured, all the contacts to communicate with all the other departments in the institution, etc.

During the internship, I wanted to have a positive effect on the institution by improving and innovate so that there could be a better performance of this sport's management, as well proving that women have a place and a voice in a world that is still dominated by man.

The internship allowed me to put in practice most of the knowledge obtained during the master's degree, as well the new experiences with managers, coaches, referees and athletes.

Key-words: Sport Lisboa e Benfica; Football; Futsal; Sport Management; Sports Organization; Portuguese Football Federation; Organizational processes

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE DE TABELAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
ÍNDICE DE ANEXOS	12
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	13
Introdução	14
1. Caracterização geral do estágio	15
1.1 Objetivos do Estágio.....	16
1.2 Metodologia Utilizada na Elaboração do Relatório de Estágio	17
1.3 Descrição da estrutura do Relatório de Estágio	17
2. Revisão da Literatura	19
2.1 A Gestão do Desporto, como a recente vertente na melhoria da qualidade do Desporto 19	
2.2 O Gestor do Desporto.....	22
2.3 O papel das mulheres no mundo do Desporto e da Gestão do Desporto.....	25
2.4 O Futsal no Mundo.....	26
2.4.1 Programas de incentivo ao desenvolvimento do Futsal.....	27
3 Enquadramento da Entidade	31
3.1 Identificação da singularidade da entidade	31
3.2 Caracterização da secção do Sport Lisboa e Benfica	34
4 Enquadramento da prática profissional	37
4.1 Enquadramento da modalidade Futsal em Portugal.....	37
4.2 Indicadores do Ambiente Interno do Sport Lisboa e Benfica	42
4.3 Indicadores sobre o enquadramento legal do Clube e da modalidade.....	45
4.4 Indicadores do Ambiente Externo do Sport Lisboa e Benfica	47
4.5 Indicadores sobre a Comunicação, Publicidade e Patrocinadores	51
4.7 Indicadores sobre as Instalações Desportivas do Futsal do Sport Lisboa e Benfica	56
4.8 Indicadores sobre as plataformas online para sócios e adeptos e as Redes Sociais do Clube ...	56
4.9 Indicadores sobre a Liderança e Relações Interpessoais.....	60
5 Realização da Prática Profissional	62
5.1 Conceção e Questões essenciais.....	62
5.2 Problemas em estudo nas áreas de desempenho definidas	63
5.3 Início da atividade- conhecer o Sport Lisboa e Benfica e a secção de Futsal.....	64
5.4 Organização da secção.....	64
5.5 Acompanhamento da equipa de Iniciados (Juniões “C”) de Futsal.....	65
5.6 Comunicação com os pais dos atletas	65
5.7 Inscrição de Jogadores através de Plataforma “SCORE”	66

5.5	Preenchimento de documentos para as inscrições	70
5.7	Dias de Jogo	73
6.	A experiência pessoal como Mulher no Futsal do Sport Lisboa e Benfica.....	75
7.	Problemas, dificuldades e resoluções e estratégias de formação propostas.....	76
7.1	Falhas da equipa técnica do escalão dos Juniores C de Futsal do Sport Lisboa e Benfica	76
7.2	Falta de organização na secção	77
7.3	A falta de conhecimento dos delegados/seccionistas	77
7.4	Pouco assistência nos jogos das modalidades e no Futsal em concreto	77
6	Conclusão	80
	BIBLIOGRAFIA.....	82
	ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Escolas situadas próximas do Estádio do Sport Lisboa e Benfica.....	48
Tabela 2 Clubes que estão representados no Campeonato Nacional da 1ª Divisão de Futsal, Liga Sport Zone, e as suas respetivas localizações.....	49
Tabela 3 Clubes que estão representados no Campeonato Nacional da 1ª Divisão de Futsal Feminino, e as suas respetivas zonas.....	50
Tabela 4 Patrocinadores e Parceiros do Futsal do SLB.....	55
Tabela 5 Pavilhões existentes nas instalações do Sport Lisboa e Benfica	56
Tabela 6 Dados e informações sobre os membros que coordenam o Futsal do Sport Lisboa e Benfica	61
Tabela 7 Atividades, tarefa e ações realizadas no decorrer do estágio no Sport Lisboa e Benfica.....	62
Tabela 8 Dados necessários para pedido do seguro	71
Tabela 9 Análise Swot sobre a plataforma “Pontua”	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Emblema actual do Sport Lisboa e Benfica	33
Figura 2 Timeline do Sport Lisboa e Benfica.....	36
Figura 3 Número total de praticantes federados em Portugal e respetiva divisão por género em 2017	37
Figura 4 Número de atletas de futsal federados em Portugal	37
Figura 5 Data do início do Futsal em Portugal dos 4 clubes seleccionados.....	39
Figura 6 N° de Campeonatos Nacionais conquistados pelos 4 clubes seleccionados	39
Figura 7 N° de sócios do Sport Lisboa e Benfica, dividido por categorias	43
Figura 8 Mapa da localização das Instalações do SLB com os transportes públicos.....	47
Figura 9 Contactos para a inscrição de jovens atletas no Futsal do SLB.	51
Figura 10 N° de publicações nas capas dos 3 jornais desportivos de Portugal, “A bola”, “Record”, “O jogo”.....	53
Figura 11 N° de vezes que as modalidades para além do Futebol e do Futebol estiveram presentes nas capas dos três jornais desportivos de Portugal	54
Figura 12 Parte da frente do equipamento principal da equipa de Seniores de Futsal do Sport Lisboa e Benfica	55
Figura 13 Parte de trás do equipamento da equipa principal de Seniores de Futsal do Sport Lisboa e Benfica	56
Figura 14 Funcionalidades do site oficial do Sport Lisboa e Benfica para a compra de bilhetes online;.....	57
Figura 15 Funcionalidade do site oficial do Sport Lisboa e Benfica.....	57
Figura 16 Modelo 2 assinalado com o que é obrigatório preencher por parte do clube; 71	
Figura 17 Modelo da Carta de Dispensa, disponível no site da Associação de Futebol de Lisboa.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Redes sociais onde o clube está presente e as suas respectivas percentagens de seguidores.....	59
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Capa do Jornal “A BOLA” de dia 9 de Fevereiro de 2018.....	84
Anexo 2	Capa do Jornal “O JOGO” de dia 10 de Fevereiro de 2018	85
Anexo 3	Capa do Jornal “ A BOLA” de dia 11 de Fevereiro de 2018.....	86
Anexo 4	Capa do Jornal “RECORD” de dia 11 de Fevereiro de 2018	87
Anexo 5	Capa do Jornal “O JOGO” de dia 11 de Fevereiro de 2018	88
Anexo 6	Capa do Jornal “ A BOLA” de dia 28 de Abril de 2018.....	89
Anexo 7	Modelo 2	90
Anexo 8	Ficha Técnica de jogo da Associação de Futebol de Lisboa – Modelo 144 ...	91

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFL - Associação de Futebol de Lisboa

CEDAR – Ginásio CEDAR, Estádio Universitário de Lisboa, Campus da Ajuda

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

FIFA - Fédération Internationale de Football Association

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

LBAFD – Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto

SLB - Sport Lisboa e Benfica

Introdução

O objetivo geral do meu estágio foi reunir todos os procedimentos de gestão da secção do Futsal do SLB, para conseguir organizar num documento todos os contactos, formulários, procedimentos de inscrição de jogadores, agendamento dos pavilhões e outros processos, para facilitar a gestão da secção. Procurei igualmente encontrar todos os problemas e falhas existentes, por forma a conseguir arranjar propostas de sugestões para o clube com vista ao melhoramento da modalidade.

O presente relatório começa por contextualizar a instituição Sport Lisboa e Benfica, em termos de local do estágio curricular decorrente do Mestrado em Gestão do Desporto, bem como a sua história e evolução ao longo dos anos.

Sendo o Futsal, a secção/modalidade específica onde realizámos o estágio, foi efetuada uma pequena abordagem à história da modalidade no Mundo e em Portugal, e no seio do Sport Lisboa e Benfica. No entanto, deparei-me com uma quantidade escassa de informação no que diz respeito a esta modalidade.

Segundo a FIFA (Fédération Internationale de Football Association, 2014) o Futsal está em constante expansão, e estima-se que 30 milhões da população do mundo participe na modalidade. A FIFA tem incentivado as suas 209 associações membros a participarem na expansão da modalidade, com programas especializados no desenvolvimento da mesma.

É importante referir que o Futsal do Sport Lisboa e Benfica é o único clube que conseguiu conquistar o troféu mais importante do Futsal Europeu de nome “UEFA Futsal Cup” alcançado em 2009/2010.

Existe uma enorme abstinência de mulheres na estrutura das organizações bem como em cargos de liderança no desporto profissional, como afirma (Taylor, Smith, Rode, & Hardin, 2017) através de (Lapchick, 2014 a, 2014 b).

Durante o estágio, tentámos analisar se existem alguns fatores para que ainda haja um pensamento de que as mulheres são menos capazes do que os homens.

Desde cedo, procurei reunir o máximo de informação possível sobre o clube e sobre a modalidade, com o intuito de estar preparada o melhor possível para todas as situações que pudessem ocorrer.

1. Caracterização geral do estágio

A primeira e única instituição à qual me candidatei foi o Sport Lisboa e Benfica. No entanto, existiu por parte da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa uma vasta opção de escolha oferecida através dos protocolos existentes.

A decisão de iniciar o estágio curricular nesta instituição deveu-se a duas questões essenciais: aos meus objetivos pessoais e profissionais, uma vez que quero demonstrar à sociedade que é possível as mulheres trabalharem diretamente no mundo do desporto e na gestão dos grandes clubes europeus; e a ser o Sport Lisboa e Benfica um dos três grandes clubes a nível nacional com uma estrutura e uma evolução no mundo do Desporto com grandes dimensões, sendo reconhecido a nível europeu e mundial pelas suas condições e projetos inovadores a nível do Desporto.

O presente estágio esteve inserido na modalidade de Futsal, onde todas as atividades estiveram maioritariamente ligadas à formação do Futsal do SLB, tendo ficado responsável, desde o primeiro dia, pela equipa de Iniciados “Juniore C”. O meu estágio decorreu na época desportiva 2017/2018, iniciando-se a 8 de Janeiro de 2018 e terminando 10 de Julho de 2018, a pedido da instituição, devido à época desportiva terminar nesta data. A outra parte complementar esteve inserida no acompanhamento e ajuda em todos os outros escalões da modalidade, tanto a nível dos escalões de formação, como do escalão Sénior, participando, entre outras atividades, em reuniões da modalidade, sorteios da Taça de Portugal de Futsal de Seniores, ajuda complementar na marcação dos exames médico-desportivos dos atletas, inscrições e organização de atividades para a promoção do Futsal do clube.

No final do estágio foi elaborado o presente relatório de estágio profissionalizante que caracteriza toda a prática profissional durante o período referido com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.

1.1 Objetivos do Estágio

1.2.1 Pessoais

- Criar boas relações interpessoais com o maior número de pessoas dentro da instituição do Sport Lisboa e Benfica;
- Conseguir que o nosso trabalho seja reconhecido pelas pessoas que trabalham na instituição;
- Desenvolver projetos inovadores com a finalidade de melhorar a gestão da modalidade;
- Ser competente e organizada em todo o processo;
- Conseguir obter o respeito através da competência e profissionalismo no decorrer do estágio perante todos os colaboradores, sendo estes na sua maioria do género masculino;
- Provar que as mulheres são tão competentes como os homens no mundo do Desporto, mais especificamente no Futebol, bem como conseguirem alcançar posições de liderança em grandes clubes como o Sport Lisboa e Benfica.

1.2.2 Operacionais

- Conhecimento da dinâmica e estrutura da secção de Futsal do Sport Lisboa e Benfica;
- Inclusão nos processos de gestão da modalidade, participando nos processos de gestão, planeamento, execução e controlo de projetos;
- Gestão da equipa de Futsal do escalão de Iniciados “Juniões C”;
- Apoio à restante formação da modalidade no que diz respeito ao planeamento, execução e controlo das tarefas dos processos de gestão da secção;
- Tarefas complementares da parte da gestão à equipa de Futsal Sénior;

1.2 Metodologia Utilizada na Elaboração do Relatório de Estágio

Desde que iniciamos o estágio tivemos sempre a preocupação em realizar o relatório com o máximo de conteúdo pertinente possível e a descrição dos acontecimentos ao pormenor. Sendo assim, fomos registando num diário todas as atividades que fizemos e todos os acontecimentos importantes ocorridos durante o estágio. Procurámos escrever também todos os pontos positivos e negativos, com o objetivo de nada de pertinente ser esquecido na realização do mesmo. Esta estratégia foi de carácter muito útil para a elaboração do presente relatório. Todos os processos e atividades que nos foram ensinados e explicados na instituição levaram-nos a que fosse criando um documento com todos os passos e todos os ficheiros referentes aos mesmos.

Com o passar do tempo procurámos encontrar novas estratégias que tivessem o objetivo de beneficiar a secção e a evolução da modalidade.

1.3 Descrição da estrutura do Relatório de Estágio

No âmbito da Unidade Curricular de Estágio Profissional, realizado no 2º Semestre do 2º ano de Mestrado em Gestão do Desporto frequentado na Faculdade de Motricidade Humana, foi solicitado para a conclusão do Mestrado um Relatório de Estágio Profissional.

O presente Relatório de Estágio está distribuído por 8 capítulos essenciais, sendo eles:

- Capítulo I – Introdução e caracterização geral do estágio profissional;
- Capítulo II – Revisão da Literatura, onde foram escolhidos alguns temas de interesse relacionados com o presente estágio - a gestão do desporto, o gestor do desporto, as mulheres no mundo da gestão do desporto, o futsal e os seus programas de desenvolvimento da modalidade criados pela FIFA;
- Capítulo III – Enquadramento da entidade, fazendo uma breve abordagem à história do Sport Lisboa e Benfica até aos dias de hoje, bem como do Futsal e da sua respetiva estrutura;

- Capítulo IV – Enquadramento da prática profissional, onde é explicado o contexto onde se insere o clube, bem como indicadores do ambiente externo e interno do Sport Lisboa e Benfica;
- Capítulo V – Realização da prática profissional, onde é descrito todas as atividades realizadas durante o estágio;
- Capítulo VI – A experiência pessoal como mulher no mundo da gestão do Desporto;
- Capítulo VII – Problemas, dificuldade e resoluções – mencionado quais foram os maiores problemas e dificuldades sentidas, bem como as propostas de resolução para os mesmos;
- Capítulo VIII – Conclusão do presente relatório, limitações sentidas na realização do mesmo e perspetivas para o futuro.

2. Revisão da Literatura

2.1 A Gestão do Desporto, como a recente vertente na melhoria da qualidade do Desporto

“A pirâmide desportiva transformou-se numa hierarquia de experiência. Contudo, o que o desporto necessita é de uma hierarquia de imaginação.” (Pires ,2008, p.82).

O conceito de gestão segundo Teixeira (2013), está associado ao processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Para isso, pressupõe-se a existência de uma organização. A definição de organização está relacionada com o conjunto de pessoas (uma ou mais) que desenvolvem uma atividade em conjunto para atingirem objetivos comuns.

Segundo Teixeira (2013), a gestão está interligada com a interpretação dos objetivos propostos definidos pela organização e a transferência dos mesmo em ação empresarial através de 4 (quatro) funções fundamentais: o planeamento, a organização, a direção (onde envolve a motivação, a liderança e a comunicação) e o controlo. “A organização consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas , e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos”, é assim que o autor descreve a organização, apontando alguns dos aspetos fulcrais que estão relacionados com a capacidade que a pessoa certa, que tenha as qualificações certas e que está no local e no tempo certos para que se possam de forma eficiente cumprir os objetivos, planeando e definindo as respectivas funções através dos recursos disponíveis e como estes se distribuem.

A Gestão do Desporto é caracterizada por Retar, Pisot, & Kolar (2015) como a gestão dos recursos chave que são importantes para a realização de missões e objetivos nas organizações desportivas e/ou nos atletas.

Drakulevski, Nakov, & Iliev, (2014) afirmam que a gestão do Desporto é relativamente nova e pode ser definida em diferentes maneiras. Normalmente é uma combinação de várias áreas relacionadas com: o planeamento, a organização, a delegação, o controlo, o orçamento, a gestão e avaliação no contexto da organização ou do departamento que os produtos ou serviços estão relacionados com o Desporto.

Dada a grande expansão do Desporto ao longo dos tempos e dado o grande interesse das mais diversas áreas e setores em aliarem-se ao Desporto, Mangra, Mangra, & Stanciu (2015) afirmam que em meados dos anos oitenta novas disciplinas foram-se

desenvolvendo para a melhoria e conhecimento da Gestão do Desporto, áreas como o Marketing do Desporto, a Sociologia do Desporto, a Filosofia do Desporto, a Gestão de Talentos e o Direito do Desporto.

Drakulevski, Nakov, & Iliev (2014) referem que devido ao rápido crescimento do Desporto e de todas as áreas inerentes a este se formou um ambiente complexo que não é o suficiente para garantir o sucesso nesta área devido aos próprios interesses dos agentes que estão em cargos de topo nas instituições do Desporto que em primeira instância, muitas vezes, têm uma forte capacidade de orientação para o negócio em vez de darem prioridade ao Desporto.

Os mesmos autores referem ainda que de acordo com a natureza e acesso ao Desporto e ao seu sistema de integração dos participantes, existem vários modelos de gestão que podem ser vistos como atividades empreendedoras que poderão incluir benefícios e receitas para estas atividades, como a gestão do desporto, mas também podem ser incluídas na gestão integrada para um determinado plano desportivo.

A importância da gestão do Desporto está confirmada devido ao facto de se sentir a necessidade de criar associações e publicações especializadas neste tema (Mangra, Mangra, & Stanciu, 2015). Os autores referem algumas publicações e associações especializadas nesta área a nível nacional bem como mundial, dando alguns exemplos como: a Associação de Gestão do Desporto da Austrália e da Nova Zelândia, a Associação Europeia da Gestão do Desporto, o Jornal da Gestão do Desporto da Roménia, etc. Em Portugal também já encontramos algumas associações e publicações sobre esta temática, é o caso da Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (APOGESD), onde anualmente se realiza um congresso nacional sobre esta vasta temática e sobre os seus subtemas inerentes.

No Desporto existe direta ou indiretamente implicações socioculturais, económicas e políticas que têm vindo a evoluir com o passar do tempo, segundo (Mangra, Mangra, & Stanciu, 2015).

A profissionalização do Desporto levou a um maior alcance dos grandes eventos desportivos devido à inclusão dos media. Ao fazerem a cobertura destes, como é o caso dos milhões de assistências e os bilhões de audiências da televisão nos Mundiais de

Futebol e os Jogos Olímpicos, estão a dar a oportunidade de o público em geral, por todo o mundo, ter acesso aos mais diversos desportos, desenvolvendo assim conhecimentos gerais sobre os mesmos.

Mangra, Mangra, & Stanciu (2015) atribuem grande importância à cobertura dos media, referindo que estes determinam o grande e rápido crescimento da popularidade do Desporto. Este crescimento gerou mudanças significativas em fatores como o desenvolvimento da qualidade do equipamento desportivo, devido ao patrocínio de grandes marcas que apoiaram o desporto ao fornecerem equipamento desportivo de qualidade, com o objetivo de, para além da promoção da própria marca, melhorar o rendimento de equipas e de atletas.

Como exalta, Matheson & Baade, (2004) os megaeventos desportivos “colocam” a cidade ou até o país no mapa e, com a exposição dos mesmos nestes megaeventos, promovem igualmente grandes mudanças em sectores como o das atividades económicas, incrementando-os.

2.1.1 Tipos de organizações desportivas

Mangra, Mangra, & Stanciu (2015) classificam os tipos de organizações desportivas através de alguns critérios relativos às suas classificações legais, atividades económicas e sociológicas essencialmente. Através do estudo de Emmanuel Blaye (2007, p.65) , Mangra, Mangra, & Stanciu (2015) dividem em 4 níveis diferentes tipos de organizações desportivas :

- Nível 1 – as organizações desportivas que estão inseridas nas competições de alto rendimento, como nas Federações, Associações fidelizadas às Federações e os Clubes desportivos profissionais;
- Nível 2 – inclui as organizações que são ativas no sector do Desporto como organizações e negócios que oferecem serviços ao sector do Desporto, associações que não são filiadas nas federações desportivas;
- Nível 3 – está relacionado com o sector do desporto inerente às organizações, ou seja, Ministério da educação, desporto e juventude, agências de consultoria do Desporto, os media desportivos, etc.;

- Nível 4 – são organizações que estão indiretamente conectadas com o desporto, que utilizam o desporto como suporte da gestão, através de patrocinadores usados para a promoção dos media; a promoção de atividades desportivas para os empregados e desporto recreativo.

Posto esse estudo, os autores traçaram as relações entre a gestão do desporto e a tipologia das organizações, com uma classificação em 3 níveis:

- Nível 1: incluem as organizações com implicações no desporto profissional;
- Nível 2: organizações não filiadas, mas ativas no desporto federado e nas ligas;
- Nível 3: incluem as organizações que apoiam as organizações desportivas (como os patrocinadores, por exemplo);

O Desporto dos dias de hoje tem um papel muito importante no segmento dos negócios, empregando muitas pessoas, e gerando grandes volumes na atividade económica, segmento este que é utilizado para avaliar a qualidade de vida da população (Drakulevski, Nakov, & Iliev, 2014).

2.2 O Gestor do Desporto

O Gestor do Desporto é uma profissão relativamente recente que visa a melhoria da gestão nos diversos âmbitos do desporto, como organizações, instituições ou outra qualquer área relacionada com o mesmo, sempre tendo em conta os riscos e as oportunidades.

Mangra, Mangra, & Stanciu (2015), abordam a gestão das organizações referindo que “existe um objetivo para cada atividade profissional do desporto”, onde estão incluídos os clubes, associações, federações e as ligas profissionais, onde o principal objetivo é reunir todas as condições para ganhar as competições desportivas e para atingir a máxima performance. Para atingir essa meta, a parte da gestão tem um papel fundamental nas referidas organizações, estando focada na gestão da equipa desportiva onde se inserem os jogadores, treinadores e todos os especialistas do Desporto. Para isto ocorrer Mangra, Mangra, & Stanciu (2015) afirmam que é necessário assegurar uma eficiente gestão dos recursos humanos no clube ou no nível da equipa desportiva.

Drakulevski, Nakov, & Iliev (2014) relatam que a Gestão do Desporto tem se vindo a desenvolver com as diferentes oportunidades para os profissionais nesta área, tanto nos

ginásios, como nos clubes, nos centros de recreação, etc. Sendo assim, os autores mencionam os espaços onde os profissionais da gestão do Desporto têm oportunidade de se destacar, acompanhando este grande desenvolvimento da Gestão do Desporto, já mencionado: Oportunidades de carreira na administração do Desporto, em Clubes Desportivos, no Marketing do Desporto, nos serviços sociais do Desporto, ou na Comunicação do Desporto. Os autores mencionam também alguns exemplos de carreiras na Gestão do Desporto: o diretor técnico nas escolas, nos estádios onde se necessita de um gestor, de um gestor de operações, etc., no Marketing do Desporto, na representação de atletas e na comunicação social em programas desportivos. Realçam também que o caminho mais óbvio de um gestor do Desporto é trabalhar nas ligas profissionais, dando exemplos, da Major League de Basebol, na Liga Nacional de Futebol, etc.

O Gestor do Desporto desenvolve um papel de importância fundamental abarcando tarefas e responsabilidades relacionadas com a gestão do clube, equipa técnica e/ou atletas (Drakulevski, Nakov, & Iliev, 2014). Em casos específicos como estar inserido em grandes organizações e organizações relacionadas com a educação, o gestor do desporto lida diariamente com um grande volume de atividades complexas, processos e relações que vão desde o visionamento do treinador e da sua equipa técnica, à organização do sistema dos jogos, monitorização das mudanças relevantes da legislação, a comunicação social, a transmissão dos jogos nos media, a segurança, e tudo o que está relacionado com a extensa ajuda dos seus associados.

2.2.1 Stakeholders

As receitas não são o objetivo primordial dos clubes desportivos sem fins lucrativos e também as receitas dos mesmos não podem ser distribuídas pelos membros do clube, como está assinalado na Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), que define as bases da política de desenvolvimento da atividade física e do desporto, foi aprovada pela Lei nº5/2007, de 16 de Janeiro, Capítulo III, Associativismo desportivo, Secção III, Clubes e sociedades desportivas, Artigo 26º, Clubes desportivos. No entanto, isto não quer dizer que a gestão do clube não possa diretamente ter um balanço de conta

positivo. Sendo assim, os clubes sem fins lucrativos necessitam do apoio dos stakeholders tanto internos como externos, recebendo contribuições externas dos stakeholders a partir do financiamento de entidades do governo e de outros patrocinadores e o acesso às instalações desportivas, equipamento desportivo e apoio técnico. (Miragaia, Brito, & Ferreira, 2016)

Os stakeholders são muito importantes para os clubes visto serem geradores de recursos.

Marques & Costa (2016) afirmam que existe essencialmente 3 canais de fontes de receita nos clubes de maior dimensão: estádios (onde se inclui as receitas das bilheteiras, estacionamento, lojas, camarotes, museu), marketing (patrocínio, licenciamento) e os direitos de imagem (fazendo foco nos direitos de transmissão para os media, mais precisamente para a televisão).

2.2.2 Processos Organizacionais

Segundo Zaiti (1997), a palavra *processo* tem vindo cada vez mais, a ser muito importante a nível das organizações. Isto deve-se ao facto de que a maioria das organizações adopta uma abordagem baseada em processos para gerir as suas operações. Zaiti (1997), define *processo*, como uma abordagem para converter os “inputs” (entradas) em “outputs” (saídas). Sendo a maneira que todos os recursos de uma organização são utilizados e direcionados para realizar uma meta, transformando assim um conjunto de entradas, em resultados desejados (os objetivos da organização).

Bulletpoint (1996), conforme citado por Zaiti (1997), menciona quatro características fundamentais que um processo tem de ter: entradas definidas e previsíveis (1), uma sequência lógica (2), uma sequência definida de tarefas (3) e um resultado desejado (4). “Business process management (BPM)”, está relacionado com o design, execução, processamento, monitorização e aperfeiçoamento dos processos de negócios dentro das organizações, é deste modo que descreve Mendling, et al., (2018). Sistemas como este, que suportam a execução de processos têm sido muito utilizados pelas organizações com o objectivo de melhorar e automatizar processos intraorganizacionais, como processos interorganizacionais, segundo Mendling, et al. (2018).

Lee & Dale (1998), afirmam que o BPM é o meio pelo qual a organização anfitriã com os seus funcionários tenciona melhorar os processos para atingir os seus principais objectivos, sistematizando e facilitando os processos organizacionais.

2.3 O papel das mulheres no mundo do Desporto e da Gestão do Desporto

Existe uma enorme abstinência de mulheres na estrutura das organizações bem como em cargos de liderança mais elevados no desporto profissional, como afirma (Taylor, Smith, Rode, & Hardin, 2017) através de (Lapchick, 2014 a, 2014 b).

Lovelin & Hanold (2014) expõem que 81% dos cargos de diretor desportivo são ocupados pelos homens, onde mesmo as mulheres nestas posições assumem maioritariamente posições de menor poder, menos remuneradas e com falta de oportunidades para subir na carreira. As autoras reuniram alguns pontos de diversos estudos que apontam para as barreiras que estão relacionadas com esses valores discrepantes entre homens e mulheres, sendo eles: desigualdades no trabalho e percepções acerca da competência, falta de uma rede forte de trabalho, a pouca influência dessas redes e a falta de liderança.

Lovelin & Hanold(2014) concluíram durante o estudo que a gestão e as competências de liderança são duas das ferramentas essenciais para se ter sucesso na Gestão do Desporto. Leberman & Shaw (2012) através do estudo Parks, Quarterman and Thibault (2010) afirmam que as principais competências (interpessoais, competências de comunicação, de planeamento e da habilidade de interagir na sociedade global e na multicultural) na gestão do desporto são universais e permanecem estáveis no decorrer do tempo.

Assim sendo, um estudo realizado por Leberman & Shaw (2012), tentou procurar responder a algumas questões sobre as mulheres no mundo do Desporto. O estudo foi realizado a algumas mulheres que frequentavam o curso de Gestão do Desporto, na Universidade de Nova Zelândia. Uma das questões estava relacionada com as capacidades necessárias para se ser bem-sucedida na gestão do Desporto. As respostas foram claras, 98.1% encontra-se relacionado com a “construção de relações fortes”, 96.2% com competências na comunicação, 90.6% nas relações interpessoais e no planeamento e organização e 88.7% na paixão e motivação para a profissão.

“O atual ambiente desportivo sustenta na opinião masculina onde os homens dão empregos aos homens (clube dos homens), por isso achei útil fazer amizade com homens e influenciar as decisões através deles – o caminho do mundo neste

momento é que um homem no desporto é mais ouvido do que uma mulher e isso é demonstrado quando se vê muitos mais homens nos cargos de topo do que mulheres. Mas eu sei que há muitas pessoas a trabalhar para isto mudar. Eu vou continuar a trabalhar ao lado dessas pessoas com o objetivo de tentar mudar isto e tentar arranjar o equilíbrio. “(Leberman & Shaw, 2012,p.15,tradução nossa) ¹

Sobre as expectativas de carreiras, a maior parte respondeu que gostaria de fazer a diferença na vida das pessoas.

Na questão “O que se poderia fazer para estarem melhores preparadas para a indústria?”²(Leberman & Shaw, 2012,p.17, tradução nossa) as respostas foram idênticas e todas se centraram na possibilidade de fazerem mais cursos/formações relacionados com o negócio particularmente em gestão de projetos, como finanças e direito do desporto. As entrevistadas responderam também que era importante terem mais oportunidades na prática para conseguirem saber melhor como a realidade no mundo da área do desporto funciona em termos de salários, horas de trabalho e progressão nas carreiras.

2.4 O Futsal no Mundo

Não existe muita informação acerca de como apareceu o Futsal, e da história do Futsal em Portugal. Segundo Voser (2004) existem duas versões sobre o seu aparecimento, sendo uma delas que o Futebol de Salão, ou Futsal, começou a ser praticado por volta de 1940, em São Paulo, por jovens que frequentavam a Associação *Cristão de Moços*. Devido à pouca existência de campos de Futebol, começaram a jogar em campos de basquetebol e hóquei e como os campos eram mais pequenos, começaram a reduzir o número de jogadores no campo.

Existe ainda outra versão, a mais aceite por todos, que segundo a (FIFA - Fédération Internationale de Football Association, 2014) a modalidade começou a ser praticada em

¹ Current sport environment holds male opinion over female and boys give boys jobs (boys clubs) so I have found it useful to make friends with the right males and influence decisions via them – the way of the world right now that a man in sport gets listened of more than a woman as illustrated by the fact there are more men on Boards than women. But I know there are a lot of very good people working to change that. I will keep working at things alongside those people and keep trying to shift the balance

² What would have prepared them better for the industry?

1934 na Associação de Moços de Montevideu, Uruguai, pelo professor Juan Carlos Ceriani, que chamou inicialmente ao Desporto “Indoor-foot-ball”.

No Brasil, o Futsal é um dos desportos mais praticado sendo que 11 milhões praticam a modalidade. Santana (2006) citado por (Waltrick & Adelmo dos Reis, 2016) refere que o Futsal é reconhecido como sendo o “berço de grandes atletas do futebol mundial”, onde muitos deles iniciaram a sua atividade desportiva no Futsal, como Neymar, Robinho, Ronaldinho Gaúcho, Ronaldo “Fenômeno”,

No estudo de Neto (20013), o autor quis perceber se existe alguma influência sobre a prática regular do Futsal para desenvolver aspetos técnicos e cognitivos para formar atletas profissionais no clube de Futebol “Clube Atlético Paranaense”, chegando à conclusão que 77% dos atletas do estudo, atuais jogadores de futebol do clube, já tinham jogado Futsal, 48% tinha tido uma prática da modalidade por mais de 5 anos, e que as maiores percentagens de jogadores de Futebol que tinha praticado Futsal foram encontradas no Futsal Federados, desde o escalão sub-9 até ao sub-15.

2.4.1 Programas de incentivo ao desenvolvimento do Futsal

2.4.1.1 Programas elaborados pela FIFA para o Desenvolvimento do Futsal no Mundo

Segundo a FIFA (2014), o Futsal está em constante expansão, e estima-se que 30 milhões da população do mundo participe na modalidade. A FIFA incentiva as suas 209 associações membros a participarem na expansão da modalidade, com programas especializados no desenvolvimento da mesma.

Um dos programas com vista ao desenvolvimento do Futsal, criado pela FIFA com vista a expandir o Futsal pelo mundo, tem de nome “*Futsal, FIFA’s development, Programmes and Guidelines*”, presente no site oficial da organização, onde menciona que o principal “pilar” da FIFA no presente mandato, é “o desenvolvimento do jogo em todo o mundo com o objetivo de diminuir o gap entre as fortes e fracas nações do Futebol e promover os valores do jogo justo, da educação, da saúde e da disciplina no Futebol.”, sendo o desenvolvimento do Futsal uma importante parte da missão desta promoção referida. Assim, os cinco programas de desenvolvimento do Futsal estão relacionados com as

seguintes áreas: Consultoria, a Educação dos treinadores e árbitros, a Competição e o Desenvolvimento do legado, Projectos de base e Programas de legado.

Estes programas de desenvolvimento do Futsal, realizados pela FIFA foram apresentados desde o ano de 2015 até 2018.

Os cinco pontos principais para o desenvolvimento do Futsal, segundo a FIFA (2014) baseiam-se em:

- 1) Apoiar um jogo que complementa o Futebol, mas que é também um jogo por si mesmo;
- 2) Incentivar o jogo como ferramenta de desenvolvimento de jogadores;
- 3) Ter um crescimento sustentável através do desenvolvimento de ligas e competições (profissionais);
- 4) Apoiar o desenvolvimento dos jogadores, treinadores e árbitros;
- 5) Garantir a igualdade entre homens e mulher na participação do Futsal.

Por sua vez, os programas que sustentam os cinco pontos referidos anteriormente são mencionados a seguir, em que cada um é descrito pela FIFA, com o seu propósito, o perfil dos membros da associação para os programas em causa, a descrição do programa, o que a FIFA apoia e também os passos para os interessados se inscreverem.

1) Consultoria – Este programa específico remete-se para as associações membros da FIFA que estejam interessadas em inserir o Futsal no seu território podendo-se candidatar a diferentes tipos de ajuda, como o conhecimento, o equipamento desportivo, materiais de ensino, etc.

Neste programa a FIFA caracteriza o perfil da associação membro e descreve como apoia a instituição interessada, como o pagamento de hotel, pagamento do material, etc.

Neste programa a FIFA caracteriza o perfil da associação membro e descreve como apoia a instituição interessada, como o pagamento de hotel, pagamento do material, etc.

2) Educação – treinadores e arbitragem

Como em todo o Desporto, a formação dos treinadores e árbitros é fundamental para o desenvolvimento do desporto e neste caso específico a FIFA faz referência à sua importância no desenvolvimento do Futsal. Como Plasto (2011) menciona, a formação dos treinadores está assente em duas ações complementares: um ato de renovação e a melhoria da prática profissional, atualizando-se assim os conhecimentos adquiridos no início e uma ação direcionada para a “reciclagem” de novas habilidades e conhecimentos, e expansão dos mesmos, criando uma base de dados de variada informação, a promoção dos seus conhecimentos e o crescimento de conhecimento a nível nacional que irá determinar a longo prazo positivos efeitos no Desporto. Sendo assim, neste programa, a FIFA dispõe de cursos para incentivar as iniciativas das confederações e das associações membros neste setor.

3) O projeto FIFA futsal “Skills for All”

Este programa tem como o objetivo atingir o maior número de crianças possíveis (entre os 6 a 12 anos de idade, tanto do género feminino como masculino), através da escola, da comunidade e de iniciativas dos clubes. Normalmente os projetos “grassroots FIFA” são compostos por um programa de treino para treinadores/atletas e de um festival para raparigas e rapazes, “sendo coordenado pelos maiores especialistas que a FIFA tem” *citado por FIFA*.

O principal objetivo deste programa é que o maior número de crianças jogue e ganhe o gosto pelo Futsal.

4) Desenvolvimento da Competição e de Ligas

Neste programa menciona-se a importância das competições e ligas tanto no Futsal Feminino como no Masculino para o desenvolvimento da

modalidade. Assim sendo, este programa oferece formação através de profissionais de excelência para ajudar e guiar e também em como estruturar uma liga ou competição, dando igualmente formação aos treinadores.

5) Programas de Legado

Segundo a FIFA, o melhor envolvimento para criar um legado e novas oportunidades no Futsal é a cidade anfitriã da FIFA Futsal World Cup.

Deste modo, para além da organização do evento a FIFA dá a oportunidade às associações que querem promover o Futsal de trabalhar com o anfitrião da associação membro da competição para conseguir o melhor aproveitamento para o legado do Futsal.

3 Enquadramento da Entidade

3.1 Identificação da singularidade da entidade

3.3.1 História e contexto atual do Sport Lisboa e Benfica

Segundo, o site oficial do Sport Lisboa e Benfica (SLB), o clube foi fundado a 28 de Fevereiro de 1904 de nome “Sport Lisboa”. A história do clube começa a ser descrita através de um grupo de pessoas que costumavam jogar Futebol. Depois de um treino em Belém realizaram uma reunião na Farmácia Franco, com vinte e quatro elementos (dez dos elementos tinham estado no treino da manhã e são considerados os fundadores do clube).

A ideia do clube foi sendo criada dois meses antes por um conjunto de dois grupos de elementos: o grupo dos “Catataus”, onde pertenciam os irmãos Rosa Rodrigues que moravam no prédio da Farmácia Franco, a que se juntaram Manuel Goullade e Daniel dos Santos Britos, que eram empregados da Farmácia, e um outro grupo era constituído por elementos da Associação do Bem, formada por ex-casapianos³, que tinham em comum o gosto por jogar Futebol.

Após uma vitória de alguns elementos desses dois grupos frente ao Grupo dos Pinto Basto, cuja família segundo o *Jornal Record*, teve um papel fundamental no desenvolvimento do Futebol em Portugal, juntaram-se e sugeriram formar uma nova equipa. Foi aí que começou a ideia de formar o clube, tal como os todos os seus respetivos elementos - símbolos, cores e emblema.

Segundo a lista da reunião citada no livro “ História do Sport Lisboa e Benfica : 1904-1954” (Fernando de Oliveira & Rebelo da Silva, 1954), os fundadores do clube, foram : António Rosa Rodrigues, Cândido Rosa Rodrigues, José Rosa Rodrigues, Daniel Brito, Eduardo Corga, Henrique Teixeira, Carlos França, Abílio Meirelles, Amadeu Rocha, Manuel Goullade, António Severino, Francisco Calisto, Francisco dos Reis Gonçalves, João Gomes, João Goulão, Joaquim Almeida, Joaquim Ribeiro, Jorge Augusto Sousa, Jorge da Costa Afra, José Linhares, Manuel França, Raul Empis, Virgílio Cunha e Cosme Damião, sendo este último, o principal dirigente das primeiras décadas da vida do clube.

³ Ex-Casapianos são pessoas que pertenceram à Casa Pia

O lema do clube “*E Pluribus Unum*”, traduzido do latim “De muitos, um”, tem o objetivo de união e de espírito de família, que eram os valores, que queriam que o clube passasse a representar.

Durante 1904, o clube preocupava-se apenas com os treinos, sem nenhuma gestão específica por parte de alguém, para além das pessoas que lá jogavam. Em Maio de 1906, criaram-se as secções de Pedestrianismo e Velocipedismo (atualmente, estas duas modalidades têm de nome atletismo e ciclismo, respetivamente), com o objetivo de os futebolistas poderem participar em provas de outras modalidades.

O Sport Lisboa passou por dificuldades financeiras, sem ter campo de futebol próprio. Em 1907, segundo o *Diário de Notícias*, oito dos seus jogadores passaram para o abastado Sporting Clube de Portugal (SCP), como era conhecido na altura. Cosme Damião e Marcolino Bragança foram quem lutou para que o clube continuasse, segundo o Site oficial do Sport Lisboa e Benfica. Por este facto, julga-se que a rivalidade entre estes dois clubes de Lisboa advém desde essa altura, sendo até aos dias de hoje o SLB apelidado como o “clube do povo” e o SCP como “o clube da elite”.

A 4 de Setembro de 1908, devido às dificuldades financeiras, o Sport Lisboa uniu-se ao Sport Clube de Benfica (outro clube de que muitos dos associados do Sport Lisboa também eram sócios) ao Sport Clube Benfica ficando assim de nome “Sport Lisboa e Benfica”, por sugestão de Félix Bermudes.

Até 1981, o clube ficou com uma sede localizada em Benfica, com campo de futebol, ringue de patinagem, campos de ténis e carreira de tiro.

Até aos dias de hoje, o Sport Lisboa e Benfica teve trinta e três Presidentes, sendo que atualmente Luís Filipe Vieira mantém o cargo desde 2003.

Segundo o site oficial do clube, as modalidades existentes no Sport Lisboa e Benfica em 2018 são :Andebol, Basquetebol, Futsal, Hóquei em Patins, Voleibol, Hóquei em Patins, Benfica Olímpico (22 atletas do SLB participaram nos Jogos Rio 2016), Desportos de Combate, Artes Marciais, Canoagem, Rugby, Bilhar, Atletismo, Boxe, Campismo, Ginástica, Judo Natação, Paintball, Patinagem Artística, Polo Aquático, Ténis de Mesa, Triatlo, Golfe, Pesca Desportiva e alguns desportos onde o SLB faz parcerias, como o Motocross.

A principal característica que diferencia o SLB de todos os restantes Clubes Portugueses, é a Marca Benfica. No Relatório anual da consultora Brand Finance, em 2014, o clube

tinha um valor comercial de cerca de 103 milhões de dólares. O Clube Português, pelo 3º ano consecutivo, é o único clube em Portugal que está entre as 50 marcas mais valiosas do mundo do Futebol, especificamente em 38º lugar em 2014, (estando incluídos nesta lista, os maiores clubes do mundo, como o Real Madrid, Manchester United, etc.).

O emblema atual (figura nº. 1), resulta da sobreposição de dois emblemas: um escudo partido em duas partes com as cores do equipamento (branco e vermelho), que significam alegria, colorido e vivacidade como base de entusiasmo na luta em desporto, respetivamente. No meio do escudo, a sigla do Sport Lisboa e Benfica (SLB), sobre uma bola de futebol. Em cima, “o escudo uma águia de asas abertas, animal heráldico de grande significado autoridade, força, vitória e orgulho, símbolo de elevação de propósitos e de espírito de iniciativa.”, citado através do Site oficial do Sport Lisboa e Benfica. Por baixo da águia, nas suas garras, entre ela e o escudo, uma faixa com a divisa “*E Pluribus Unum*”.



Figura 1 Emblema actual do Sport Lisboa e Benfica

Fonte: Site oficial do Sport Lisboa e Benfica, História, Símbolos

3.2 Caracterização da secção do Sport Lisboa e Benfica

É importante compreendermos que a quantidade de informação sobre o Futebol do Sport Lisboa e Benfica, e sobre a Benfica SAD, é muito mais vasta do que as informações relativas às modalidades do clube. Isto deve-se ao facto de que em Portugal é obrigatório por Lei, Lei n. º101/2017, *Diário da República n. º165/2017, Série I de 2017-08-28*, demonstrar as contas das organizações, neste caso específico da SAD de Futebol.

O Sport Lisboa e Benfica, como clube desportivo - onde se inserem as modalidades, e neste caso específico, o futsal - é descrito através da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), que define as bases da política de desenvolvimento da atividade física e do desporto e que foi aprovada pela Lei nº5/2007, de 16 de Janeiro, Capítulo III, Associativismo desportivo, Secção III, Clubes e sociedades desportivas, Artigo 26º, Clubes desportivos:

“1- São clubes desportivos as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.

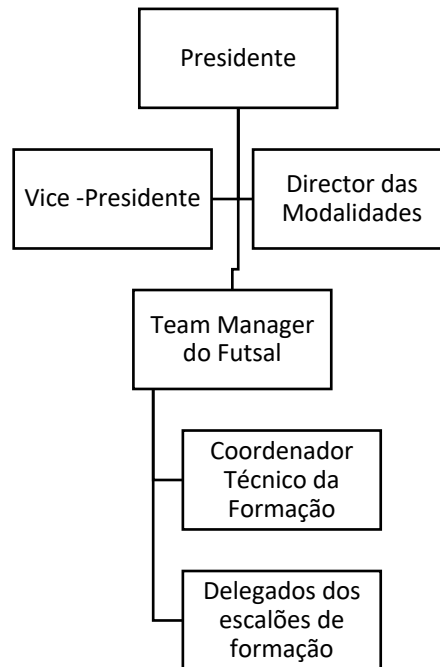
2-Os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adotarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos.” (Lei n. º101/2017, *Diário da República n. º165/2017, Série I de 2017-08-28*,)⁴.

Sendo assim, as modalidades são apoiadas essencialmente através, da “quota modalidade”, que tem um valor de quinze euros de três em três meses, pelas receitas dos bilhetes das modalidades, pelos patrocinadores e pela publicidade.

A Secção de Futsal, insere-se na das modalidades desportivas amadores do Sport Lisboa. Esta secção é formada pelo Presidente da Modalidade, o diretor do Futsal Sénior, e o Diretor técnico da Formação (benjamins, infantis, iniciados, juvenis, sub20). Dentro da formação, cada escalão tem na sua equipa técnica um seccionista, responsável por coordenar toda a equipa no que diz respeito a pedidos de inscrições, exames médicos, seguro, presença no Banco em dias de jogo (onde se inclui um processo do preenchimento das fichas técnicas entregues ao árbitro no dia do jogo).

⁴ Lei n. º101/2017, *Diário da República n. º165/2017, Série I de 2017-08-28*, Lei nº5/2007 de 16 de Janeiro, Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto

Em seguida, é apresentado o organograma referente à organização da secção de Futsal.



Organograma 1 Cargos que estão inerentes à secção de Futsal do Sport Lisboa e Benfica na época 2017/2018

Na figura nº2, está representada uma timeline criada por mim com os acontecimentos que considerei mais marcantes na história do Sport Lisboa e Benfica.

TIMELINE DO SPORT LISBOA E BENFICA

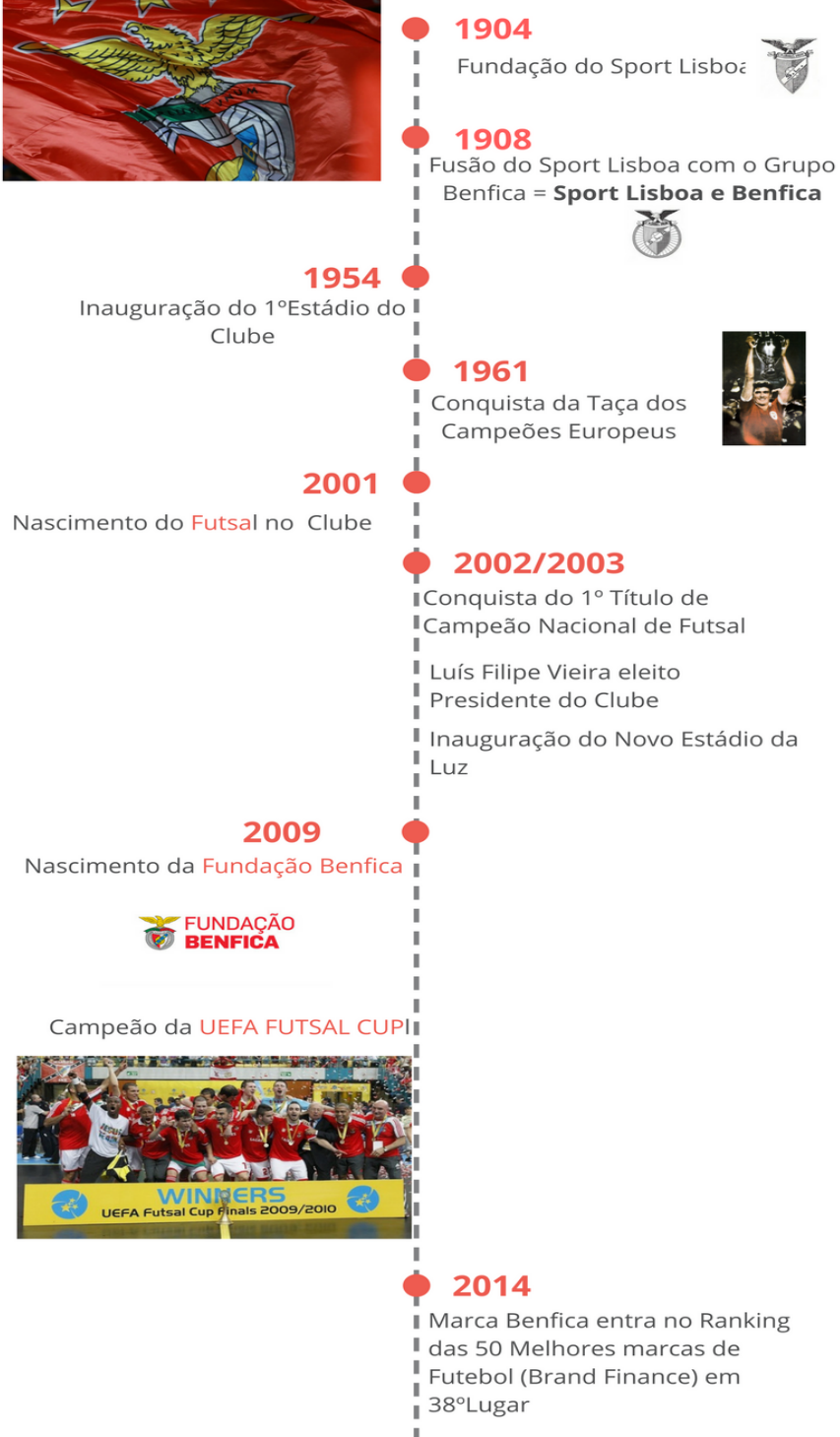


Figura 2 Timeline do Sport Lisboa e Benfica

4 Enquadramento da prática profissional

4.1 Enquadramento da modalidade Futsal em Portugal

4.1.1 Indicadores da Modalidade – Futsal

Nos gráficos a baixo, estão representados dados relativos à prática de desporto federado em Portugal, bem como à pratica de desporto federado de Futsal.

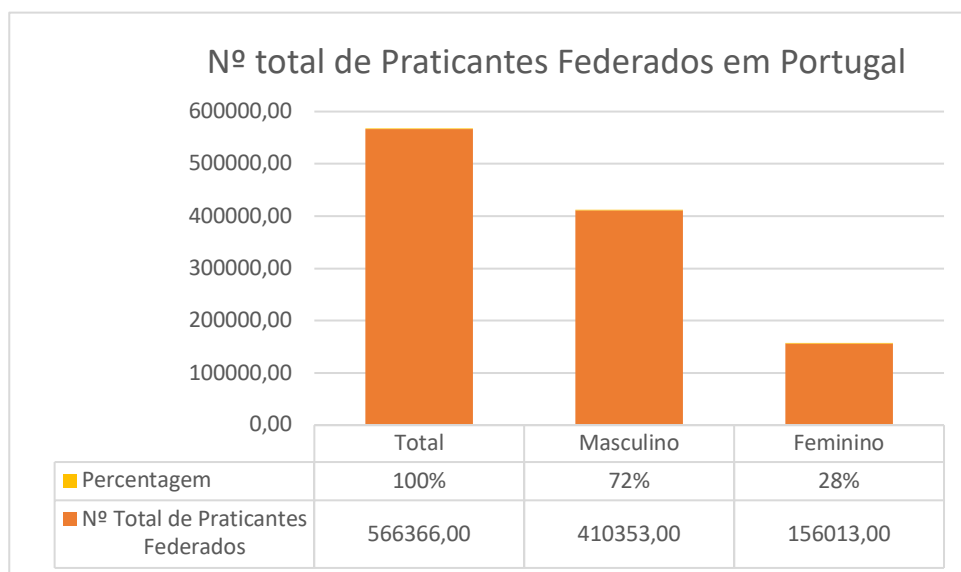


Figura 3 Número total de praticantes federados em Portugal e respetiva divisão por género em 2017

Fonte: Base de Dados Portugal Contemporâneo, PORDATA.

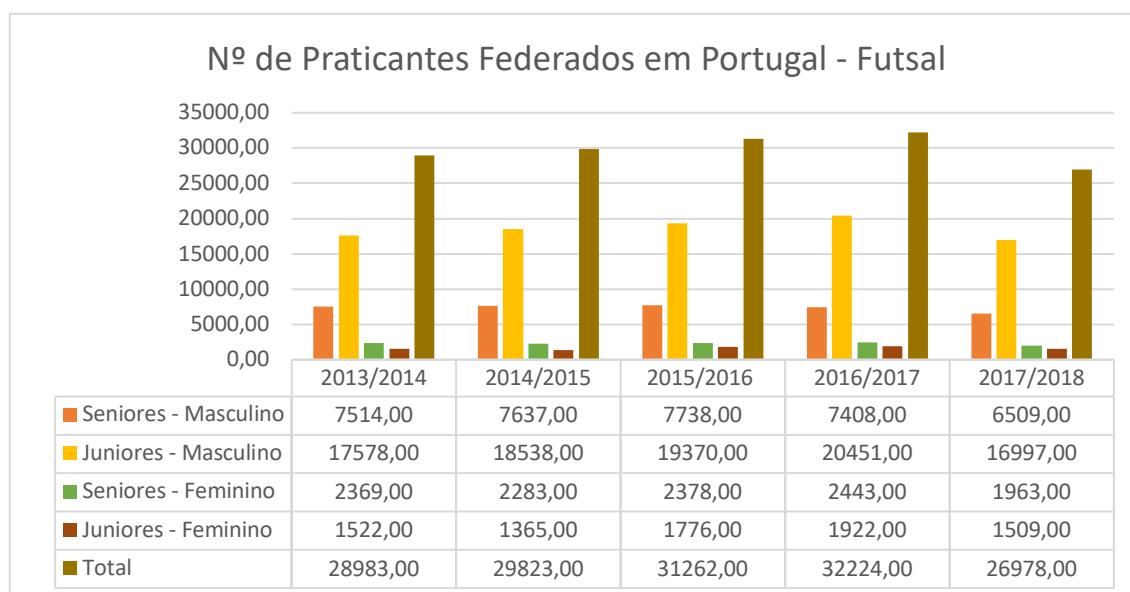


Figura 4 Número de atletas de futsal federados em Portugal

Fonte: Site oficial da Federação Portuguesa de Futebol, Indicadores de Futsal

No gráfico nº 3 e nº 4, estão presentes o número total de praticantes federados em Portugal e sua respetiva divisão por género, bem como o número de praticantes federados de Futsal em Portugal, respetivamente. Ao dividirmos o número de atleta federados em Portugal no ano de 2017 e dividirmos pelo número de atletas federados de Futsal no mesmo ano, podemos verificar que apenas 4,76% são federados em Futsal.

De ressaltar que os únicos dados inerentes à modalidade a partir de 2010, estão presentes apenas no Site oficial da Federação Portuguesa de Futebol e só são analisados o número de jogadores de Futsal a partir do escalão de Juniores, deixando de fora os escalões inferiores a este, Benjamins, Infantis, Iniciados, Juvenis. Considero que seria de igualmente importância investigar e dar a conhecer o número de atletas nos restantes escalões de formação de Futsal em Portugal.

4.1.2 O Futsal em Portugal

O campeonato Nacional da I Divisão de Futsal foi criado em 1990 pela Federação Portuguesa de Futsal. Sendo que nos dias de hoje a modalidade pertence à Federação Portuguesa de Futebol. Segundo a Federação Portuguesa de Futebol, em 1990-91, foi realizada a primeira competição oficial de Futsal em Portugal, de acordo com as regras da FIFA.

Desde a época de 2013/2014, a Liga Sport Zone é a principal Liga de Futsal devendo o seu nome ao seu patrocinador oficial, a *Sport Zone*.

No *gráfico nº3*, estão representados os 4 clubes: O Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal os mais representativos em Portugal no que diz respeito à modalidade, o Sporting Clube de Braga/AAUM, devido a ser o terceiro clube mais prestigiado nos últimos anos na Liga Sport Zone – tendo em conta o número de títulos e posições ao longo dos anos na tabela classificativa da principal liga-e o Belenenses Futebol Clube, pela sua história.

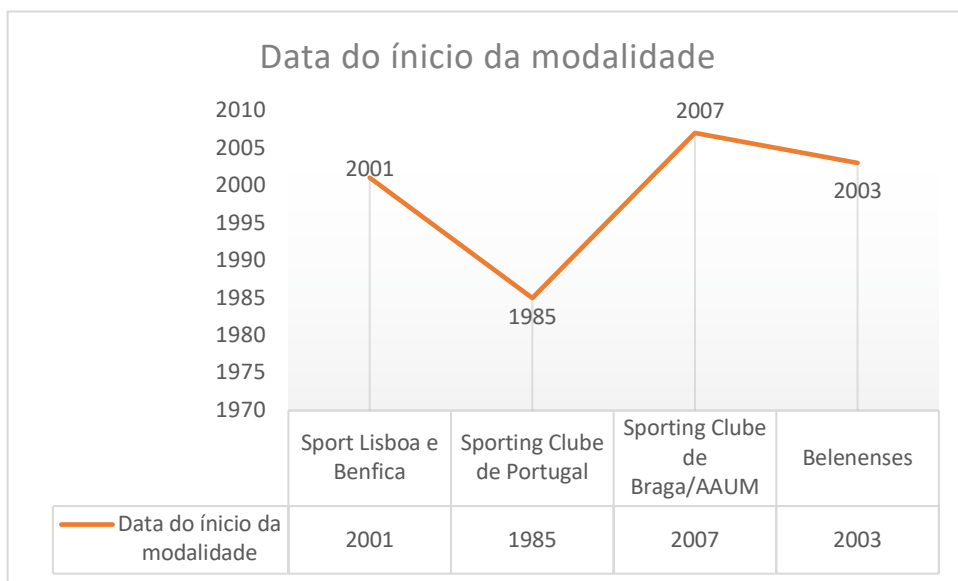


Figura 5 Data do início do Futsal em Portugal dos 4 clubes selecionados

Fonte: Site Wikipédia, Futsal em Portugal

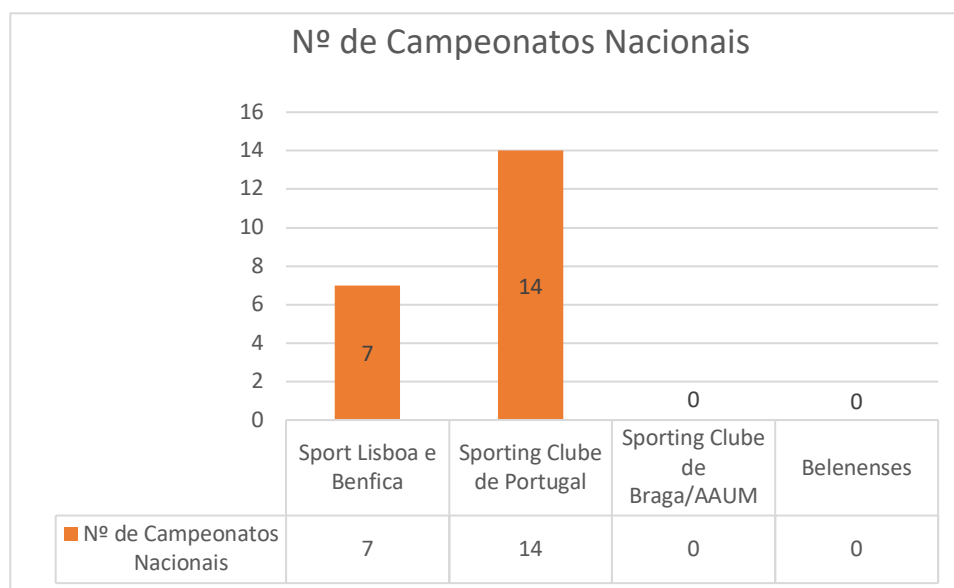


Figura 6 Nº de Campeonatos Nacionais conquistados pelos 4 clubes selecionados

Fonte: Site Wikipédia, Futsal em Portugal

Após analisarmos o gráfico nº 5 podemos verificar que o futsal é uma modalidade, mas bem mais recente no Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Braga/AAUM e o Belenenses, do que no Sporting Clube de Portugal.

No gráfico 6, averiguamos que existe um maior número de Campeonatos Nacionais de Futsal conquistados pelo Sporting Clube de Portugal (SCP). No entanto, o que se pode verificar é que existe uma grande disparidade, no que diz respeito à competitividade dos clubes no Futsal em Portugal, sendo uma competição muito focada no SLB e no SCP.

Em Abril de 2010 o Futsal do Sport Lisboa e Benfica alcança o título mais desejados pelos clubes de Futsal da Europa, “UEFA FUTSAL CUP”, sendo até aos dias de hoje, o único clube Português a conquistar o troféu.

Relativamente à Seleção Nacional de Futsal, segundo o ranking 2017/2018 da UEFA (The Union of European Football Associations), Portugal está no 3º lugar, das 55 seleções da Europa de Futsal, sendo a Rússia e a Espanha as primeiras no topo da lista.

Segundo, o site oficial da FIFA no ranking mundial, Portugal encontra-se na 7ª posição das 116 seleções do mundo.

No ano de 2018, a seleção portuguesa de Futsal colocou Portugal na história conquistando o título de campeão europeu.

4.2.3 Regulamentos do Futsal

No site oficial da Federação Portuguesa de Futebol (FPF) está disponível o Regulamento do Campeonato Nacional da I Divisão de Futsal, realizado pela FPF em consonância com a FIFA e a UEFA.

Este regulamento rege todos os cumprimentos que cada clube participante da I Divisão do Campeonato Nacional de Futsal tem de cumprir.

Após a leitura do mesmo, importa sublinhar alguns pontos importantes que contribuem para o desenvolvimento da modalidade e exaltem a importância da formação, existindo dois artigos que fazem referência a isso: o *Artigo 9º Qualificação, alínea 4* – “ (...) a participação no Campeonato Nacional da I Divisão implica a obrigatoriedade, para cada um dos Clubes qualificados, de dispor de equipas de Juniores “A”, “B” e “C”, que tenham participado nas competições oficiais nacionais ou distritais da respetiva categoria na época anterior à participação na prova.”, e no *Artigo 47.ª Composição das equipas, alínea*

2- “Os clubes podem designar até sete jogadores suplentes ou até nove, se dois jogadores constantes na ficha técnica forem, obrigatoriamente, Sub-20.” , bem como, o *Artigo 57.º Jogadores formados localmente.*

No *Artigo 25º -Subidas e descidas*, na alínea 3.” Sobem ao Campeonato Nacional da I Divisão dois Clubes, o melhor classificado de cada uma das Zonas (norte e sul) do Campeonato Nacional da II Divisão.” É um aspeto relevante, devido à importância que se dá para a expansão do Futsal em Portugal.

No *Artigo 36º-Condições de acesso de espetadores, alínea 6*, “Deve ser reservado pelo menos 1 lugar em cada 900, para espetadores com mobilidade reduzida, de preferência distribuídos por diferentes locais do recinto, de modo a garantir fácil acesso em caso de emergência e ainda a permanência de cão assistente, caso exista.”. É importante que cada vez mais os clubes e os seus dirigentes estejam atentos, melhorando e facilitando as condições de acesso para as pessoas com necessidades especiais. Nos dias de hoje, é importante criar cada vez mais condições para todas as pessoas poderem disfrutar do espetáculo desportivo

4.2 Indicadores do Ambiente Interno do Sport Lisboa e Benfica

4.2.1 Missão, Visão e Objetivos

Segundo os estatutos do Sport Lisboa e Benfica, o clube é definido como “um clube desportivo eclético”, tendo como principal objetivo o “fomento e a prática do futebol em diversas categorias e escalões”, complementando-se na prática e no desenvolvimento de outras modalidades desportivas (referidas no Capítulo da caracterização da organização). O Sport Lisboa e Benfica menciona também através dos seus estatutos que pode desenvolver “atividades recreativas, culturais no sentido de proporcionar aos associados um convívio são e um meio de valorização”.

4.2.2 Socioculturais

Neste caso específico, nos dos Estatutos do Sport Lisboa e Benfica, pode-se ler que o clube é constituído por um número de sócios ilimitado, nunca podendo ser diferenciados, “por raça, género, sexo, ascendência, língua, nacionalidade ou território de origem, condição económica e social e convicções políticas, ideológicas e culturais.”.

O número oficial de sócios do Sport Lisboa e Benfica está presente no *gráfico nº5*, através do Prospeto de Emissão do Empréstimo Obrigacionista enviado à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), em Abril de 2014.

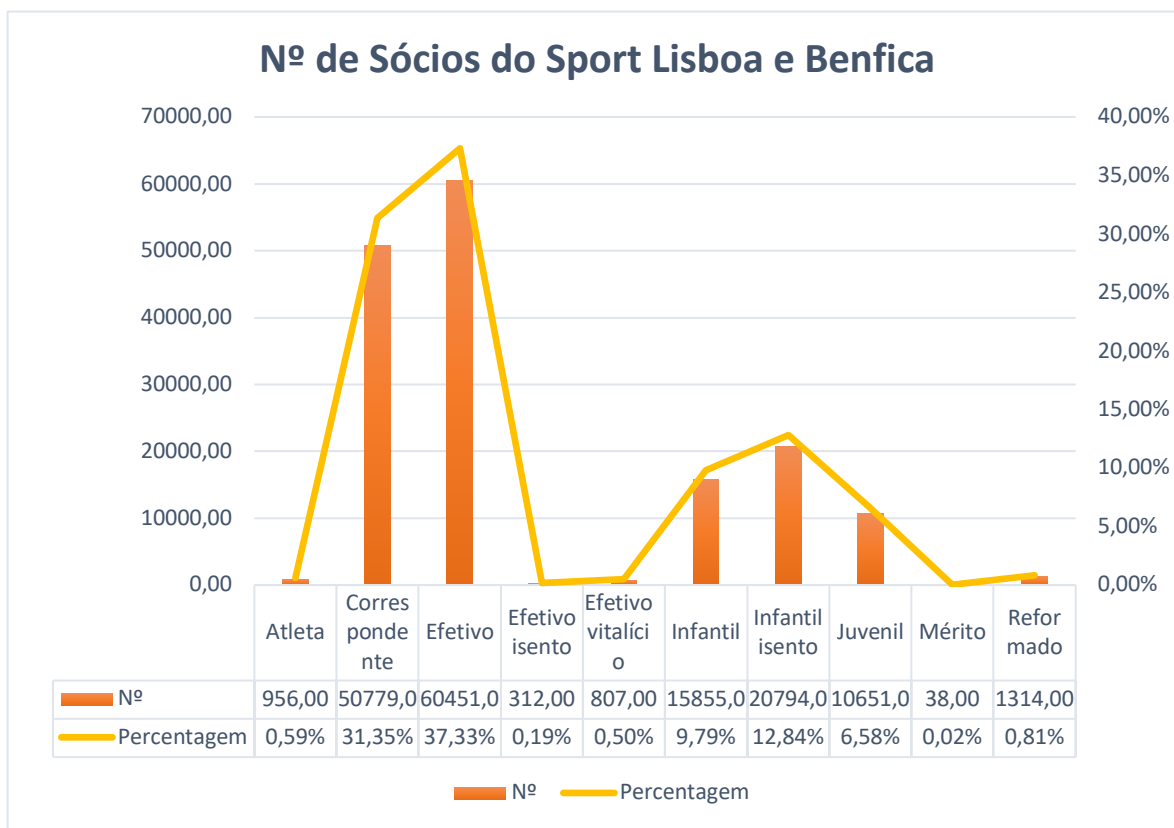


Figura 7 Nº de sócios do Sport Lisboa e Benfica, dividido por categorias

Fonte: Prospeto de emissão do empréstimo obrigacionista enviado à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), Abril de 2016

É relevante observarmos o gráfico nº5 e verificarmos que o número de sócios correspondentes (31,35%), caracterizados pelo o Sport Lisboa como “sócios com idade superior aos 18 anos e residentes a mais de 50 quilómetros da cidade de Lisboa” e o número de sócios efetivos é bastante próximo. Dados os dados recolhidos e apresentados no gráfico, damos conta que existem algumas formas para aumentar o número de sócios. Uma delas está relacionada com o aumento do número de sócios através do incentivo aos atletas do clube, dando a conhecer as vantagens e a facilidade em tornarem-se sócios/atletas.

4.2.4 Económicas

No que diz respeito aos indicadores correspondentes à Economia do Clube, temos de nos focar no Benfica SAD, devido às questões legais que estão inerentes aos clubes desportivos vs. SAD (como está descrito mais detalhadamente no subcapítulo 4.3 *Indicadores sobre o Enquadramento Legal do Clube e da Modalidade*) e onde o clube se insere em consonância à Lei de Bases da Atividade Física e Do Desporto, Lei nº5/2007, de 16 de Janeiro.

Posto isso, segundo o Relatório e Contas 2016/2017 do Sport Lisboa e Benfica – Futebol SAD, o ativo foi de 506,1 milhões de euros, sendo um record histórico para o Futebol Português, representando um crescimento de 6,2%. O principal fator responsável por esse incremento relaciona-se com os ativos intangíveis (debruçando-se essencialmente nos atletas do plantel principal de Futebol).

Não foi possível conseguir obter informações acerca das modalidades, e em específico do Futsal. Posto isso, alguns indicadores escolhidos inicialmente para abordar o financiamento da modalidade, os apoios e os relatórios de contas foram excluídos do relatório.

4.2.5 Consumidores/Clientes

Segundo o Prospeco de emissão do empréstimo obrigacionista enviado à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), em Abril de 2014, “o mercado alvo da Benfica SAD, inclui, para além dos respetivos acionistas e dos sócios e simpatizantes do clube, os adeptos de outros clubes que se deslocam ao Estádio do Sport Lisboa e Benfica para assistir aos jogos ou que a eles assistem através de meios audiovisuais”. Como também podemos constatar através dos estatutos do SLB, todas as pessoas estão incluídas no seu mercado alvo do Clube, independentemente do seu sexo, género, raça, etnia etc.

4.3 Indicadores sobre o enquadramento legal do Clube e da modalidade

4.3.1 Onde se insere legalmente o Sport Lisboa e Benfica, e o Futsal do Clube

A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), que define as bases da política de desenvolvimento da atividade física e do desporto e que foi aprovada pela Lei nº5/2007, de 16 de Janeiro, caracteriza um clube desportivo na Secção III, Clubes e sociedades desportivas, no Artigo 26ª Clubes desportivos como sendo “ 1- São clubes desportivos as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas” e na alínea 2 “Os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adotarem a forma de sociedade com fins lucrativos”, onde se insere o Sport Lisboa e Benfica, e as suas modalidades desportivas, onde está inserido o Futsal.

O Benfica SAD, insere-se na LBAFD no artigo 27º, Sociedades Desportivas.

4.3.2 Estatutos do Clube

Os Estatutos do Sport Lisboa e Benfica estão presentes online no site oficial do clube, onde estão divididos em 11 Capítulos:

Capítulo I- Disposições Gerais

Capítulo II – Símbolos do Clube

Capítulo III – Sócios do Clube

Capítulo IV – Orçamento, Relatório e Contas

Capítulo V – Vinculação

Capítulo VI – Órgãos Sociais

Capítulo VII- Entidades Coadjuvantes

Capítulo VIII- Filiais, Casas do Benfica e Delegações

Capítulo IX- Extinção do Clube

Capítulo X – Revisão Estatutária

Capítulo XI – Disposições Finais e transitórias

4.3.3 Grupos Reguladores

A FIFA, constitui-se como o órgão máximo de todas as associações (209) do Futebol (estando incluídas o Futsal e o Futebol de Praia).

A UEFA, sendo o órgão governante do Futebol na Europa.

A FPF, sendo o órgão máximo de Portugal no que diz respeito aos clubes.

A Liga Portuguesa de Futebol Profissional, que organiza as três competições de Futebol em Portugal (a Liga principal – Liga NOS, a Liga da II Divisão de Futebol, Liga LEDMAN Liga Pro e a Taça CTT). Sendo esta, única e exclusivamente ligada ao Futebol.

O papel do governo tem um papel pouco interativo no Futebol Português, apesar dos pedidos de intervenção quer dos clubes, quer dos árbitros devido ao “estado” a que chegou esta modalidade, nos dias de hoje. No entanto, a intervenção pública no desporto federado está presente, através da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), que define as bases da política de desenvolvimento da atividade física e do desporto e que foi aprovada pela Lei nº5/2007, de 16 de Janeiro e em alguns artigos presentes na Constituição da República Portuguesa.

4.4 Indicadores do Ambiente Externo do Sport Lisboa e Benfica

4.4.1 N° de transportes públicos próximos ao Estádio do Sport Lisboa e Benfica

É importante averiguarmos a qualidade e variedade de transportes públicos próximos do Estádio do SLB, para que os atletas e futuros atletas da secção de futsal, tenham condições suficientes para se deslocarem para os treinos e jogos. Para se verificar até que ponto pode influenciar o aumento do número de atletas na secção de futsal, analisamos o mapa (figura nº. 2).



Figura 8 Mapa da localização das Instalações do SLB com os transportes públicos.

Fonte: Google Maps

Como podemos verificar, existe uma grande variedade de transportes públicos próximo do Estádio do Sport Lisboa e Benfica. No entanto, a formação do Benfics treina

a maioria dos dias da semana no Pavilhão do Estádio Universitário de Lisboa, Campus da Ajudar, CEDAR, sendo que a maioria dos transportes públicos presentes naquela zona, são autocarros. Contudo, verificamos que todos os atletas se deslocam através das viaturas privadas dos seus responsáveis legais, não utilizando os transportes públicos localizados nas proximidades.

4.4.2 Escolas próximas do Estádio do Sport Lisboa e Benfica

Tentou-se averiguar o número de escolas nas proximidades do clube e, apesar de não termos encontrado nenhum estudo científico que comprove que pode ser um indicador de sucesso para que exista um aumento do número de atletas, poderá ser um indicador a estudar futuramente, devido ao facto de poder facilitar aos representantes legais dos atletas nas suas deslocações.

Tabela 1 Escolas situadas próximas do Estádio do Sport Lisboa e Benfica

Fonte: Relatório, Agrupamento de Escolas de Benfica, Lisboa; Site oficial da Junta de Freguesia de Carnide

Escola	Freguesia
Escola Secundária José Ferreira	Benfica
Escola Básica Arquitecto Gonçalo Ribeiro Telles	Benfica
Escola Básica Jorge Barradas	Benfica
Escola Básica Pedro de Santarém	Benfica
Jardim de Infância n.º 1 de Benfica	Benfica
Escola Básica São Vicente	Telheiras
Escola Básica do 1º Ciclo N.º121	Campo Grande
Escola Básica do 1º Ciclo Luz	Carnide
Jardim de Infância Largo da Luz	Carnide
Escola Básica do 1º Ciclo Prista Monteiro	Telheiras
Jardim-de Infância Horta Nova	Carnide

4.4.3 Concorrentes

No que diz respeito ao Futsal em específico, procuramos investigar todos os clubes de Futsal da Liga Sport Zone (1ª liga profissional de Futsal), e o Campeonato Nacional Português de Futsal Feminino.

Este último, é constituído por duas fases (como no Masculino), no entanto, ao invés do Campeonato Masculino, a primeira fase do campeonato Português de Futsal Feminino é composta por duas Zonas (Norte e Sul).

Tabela 2 Clubes que estão representados no Campeonato Nacional da 1ª Divisão de Futsal, Liga Sport Zone, e as suas respetivas localizações.

Fonte: Site oficial Federação Portuguesa de Futebol

Nome do Clube	Localização
Clube de Futebol "Os Belenenses"	Lisboa
Sport Lisboa e Benfica	Lisboa
Sporting Clube de Portugal	Lisboa
Clube Recreativo Leões de Porto Salvo	Lisboa
Sporting Clube de Braga /AAUM	Braga
Futsal Azeméis	Oliveira de Azeméis, Aveiro
Modicus Futsal	Sandim, Vila Nova de Gaia
Associação Desportiva do Fundão	Fundão, Castelo Branco
Rio Ave Futebol Clube	Vila do Conde, Porto
Futebol Clube Unidos Pinheirense	Valbom, Porto
Centro Recreativo e Cultural da Quinta dos Lombos	Carcavelos, Cascais
Centro Cultural Recreativo e Desportivo Burinhosa	Pataias, Alcobaça
Grupo Desportivo Fabril do Barreiro	Lavradio, Barreiro
Clube Desportivo das Aves	Vila das Aves, Santo Tirso

Tabela 3 Clubes que estão representados no Campeonato Nacional da 1ª Divisão de Futsal Feminino, e as suas respectivas zonas.

Fonte: Site oficial da Federação Portuguesa de Futebol

Nome do Clube	Zona
Cr Golpilheira	Sul
Ar Venda Luisa	Sul
Sport Lisboa e Benfica	Sul
Sporting Clube de Portugal	Sul
Centro Recreativo e Cultural da Quinta dos Lombos	Sul
Arneiros	Sul
Associação Académica Universidade Évora	Sul
Povoense	Sul
Santa Luiza FC	Norte
Povoa Futsal C	Norte
Futebol Clube Vermoim	Norte
Gcr Nun'alvares	Norte
R.C. De Penaguião	Norte
Novasemente Cavalinho	Norte
E.D.C de Gondomar	Norte
Gd Chbes	Norte

Já no que diz respeito à formação, e no respetivo escalão onde se inseriu o meu estágio, no Campeonato Distrital de Juniores “C” (Iniciados) da I Divisão de Honra que disputaram o campeonato distrital com o Benfica na época 2017/2018, e que se podem considerar os concorrentes, devido à sua disposição geográfica na grande Lisboa são os seguintes onze clubes: o Clube Académico de Desportos, a Associação Arroja, a Associação Frassati, o Belenenses, o Futsal de Oeiras, o Leões de Porto Salvo, Quinta dos Lombos, Sassoeiros, Shotokay Queluz, Sporting Clube de Portugal e Sporting Torres.

De referir que pela primeira vez a FPF organizou a Taça Nacional de Juniores C, uma competição a nível nacional, onde o Sport Lisboa e Benfica se sagrou campeão da competição e marcou na história o seu nome, como Campeão da primeira Taça Nacional de Juniores C em 2018.

4.5. Indicadores sobre a Comunicação, Publicidade e Patrocinadores

4.5.1 Número de campanhas de captação de jovens para a modalidade

Durante o período de investigação, foi possível encontrar um evento para a captação de novos jovens atletas por parte do Benfica para o Futsal. O evento foi realizado no dia 1 de Junho de 2018 (Dia da criança), onde qualquer criança poderia ir visitar o Pavilhão e experimentar as modalidades do clube, nomeadamente o Futsal.

Ademais no site oficial do Clube, existe uma parte da página específica da modalidade de Futsal, onde se pode encontrar os contactos para aceder ao email das escolas das modalidades (figura nº.3).

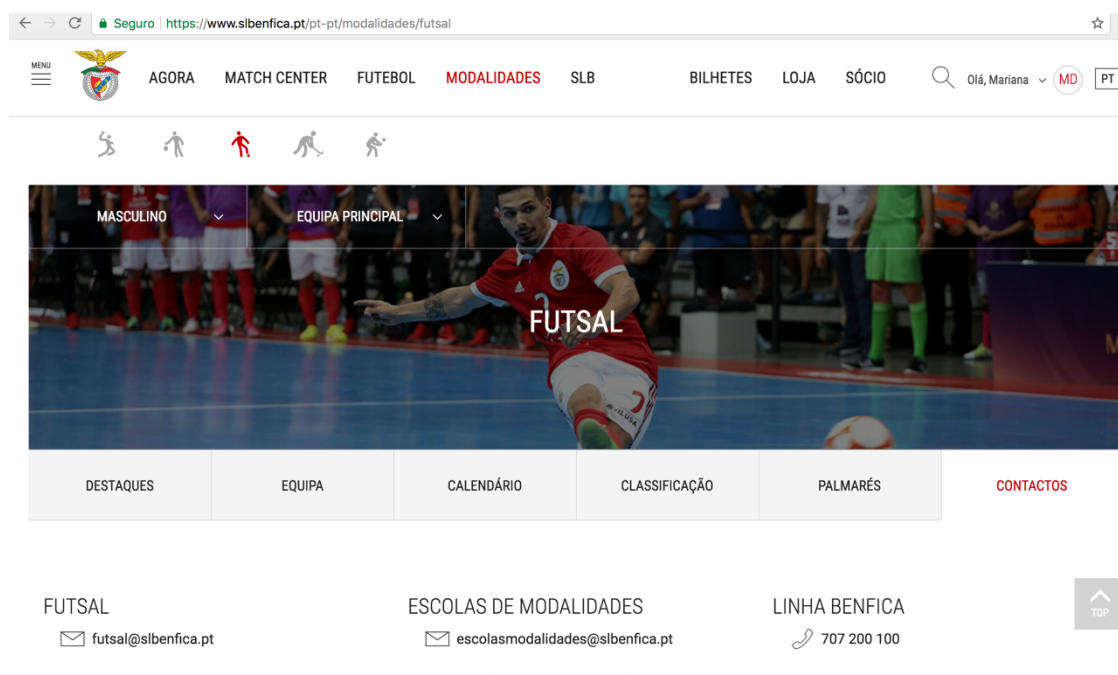


Figura 9 Contactos para a inscrição de jovens atletas no Futsal do SLB.

Fonte: Site oficial do Sport Lisboa e Benfica, Modalidades, Futsal

No decorrente estágio, assistiu-se a alguns treinos de captação de vários atletas, no decorrer da época. O clube tem de pedir autorização aos clubes onde os atletas interessados treinam para os mesmos poderem efetuar alguns treinos à experiência no Sport Lisboa e Benfica. No decorrer do estágio, verificou-se que alguns clubes negaram a permissão para isso, a maioria das justificações se deveu a e passo a citar: “O atleta tem de olhar para o melhor do clube, focando-se assim no clube presente.”. No entanto, devido

ao prestígio do SLB, foi possível que muitas vezes os mesmos fossem treinar, devido a uma enorme rede de contactos de boas relações entre os dirigentes do mesmo.

4.5.2 Número de vezes que o Futsal do SLB foi transmitido na Televisão

Segundo o *Relatório e Contas 2016/2017 da Benfica SAD*, existiram duzentos e nove jogos das modalidades do Sport Lisboa e Benfica que foram transmitidas na Benfica TV, (BTV), canal oficial do clube, onde sessenta e quatro dos jogos foram da modalidade de Futsal.

Verificamos que os responsáveis pela secção, todas as semanas em conjunto com a Benfica TV, tentaram inserir o maior número de jogos da formação de Futsal para a transmissão dos jogos em casa.

No que diz respeito aos Seniores o procedimento foi mais complexo, sendo preciso um pedido de autorização por parte da FPF do clube que joga contra o Benfica, e só depois desse processo, os jogos puderam ser transmitidos na televisão. De ressaltar também, que a TVI24 (canal televisivo privado), transmite jogos em direto da Liga Sport Zone.

Existe também o programa exclusivo às modalidades do clube no canal, “Sport Lisboa e Modalidades”, onde durante uma semana de investigação o programa, foi transmitido duas vezes por dia.

4.5.2 N° de publicações sobre Futsal nos jornais: “A BOLA”, “RECORD”, “O JOGO”

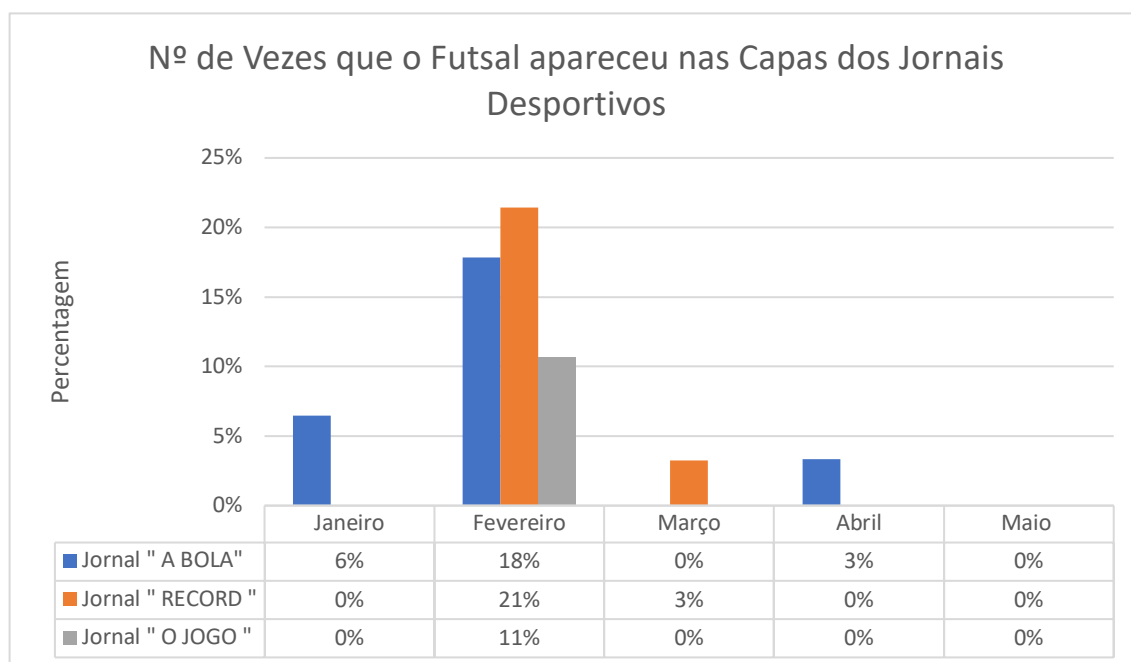


Figura 10 N° de publicações nas capas dos 3 jornais desportivos de Portugal, “A bola”, “Record”, “O jogo”.

Fonte: Jornal Abola; Jornal Record, Jornal O Jogo

Durante os cinco meses de pesquisa, os três principais jornais desportivos d Portugal mencionaram o Futsal nas suas capas de jornais. No gráfico 6 estão demonstradas as percentagens, de acordo com o número de publicações, em relação aos dias de cada mês. A “elevada” percentagem referente ao mês de Fevereiro, está relacionada com o Campeonato Europeu de Futsal, onde Portugal conquistou o seu primeiro troféu consagrando-se, assim, Campeão Europeu de Futsal. No entanto, o Futsal só foi capa em destaque por seis vezes, como podemos ver nas ilustrações situadas nos *ANEXOS*. Todas as outras notícias referentes à modalidade foram sempre em cantos da capa, nunca sendo destaques evidentes.

Outro aspeto relevante é a notícia que foi destaque de capa do Jornal “A bola”, colocando o Futebol em segundo plano na edição de 28 de Abril de 2018, presentes nos anexos, sobre a possível transferência de Ricardinho por um valor nunca antes visto no Futsal. Isto poderá ter efeitos positivos no Futsal ao ponto de elevar o valor e competitividade da modalidade, como já acontece no Futebol.

No que diz respeito às outras modalidades para além do Futebol e do Futsal, estas aparecem ainda menos vezes do que as outras duas, como podemos verificar no *gráfico*

número 7. As modalidades presentes na capa dos três jornais desportivos são apenas o Hóquei em Patins, o Voleibol, o Atletismo e o Ténis. De ressaltar que a únicas modalidades destas referidas anteriormente que foi capa de destaque, foi o Ténis, devido à vitória do atleta João Sousa no Open do Estoril.

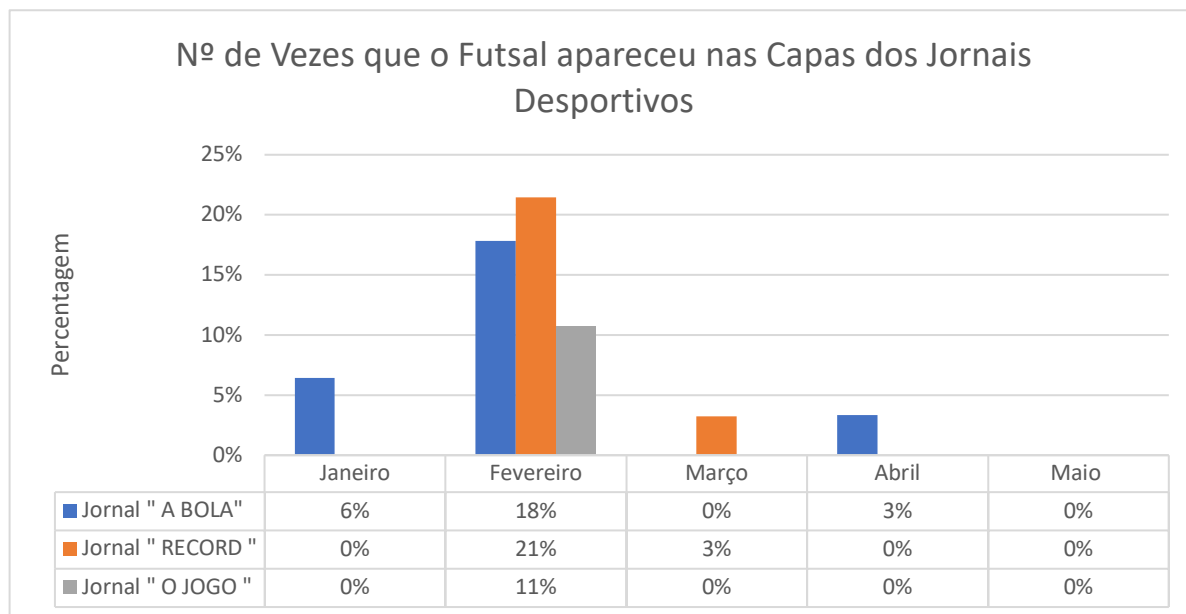


Figura 11 Nº de vezes que as modalidades para além do Futebol e do Futebol estiveram presentes nas capas dos três jornais desportivos de Portugal

4.6 Número de Patrocinadores do Futsal do SLB

De acordo com o site oficial do Sport Lisboa e Benfica, a tabela seguinte ilustra os patrocinadores da modalidade.

Patrocinadores e Parceiros do Futsal do Sport Lisboa e Benfica				
Main Sponsor	Official Sponsor	Technical Sponsor	Official Wear Sponsor	Official Partners
Auto Kuatrus	Servilusa	Adidas	Dielmar	Amazonia
				Repsol
				Video Observer

Tabela 4 Patrocinadores e Parceiros do Futsal do SLB

Fonte: Site Oficial do Sport Lisboa e Benfica, Patrocinadores e Parceiros

4.6.1 Local dos patrocinadores no equipamento

Os patrocinadores do Futsal do SLB, estão distribuídos nos equipamentos da época 2017/2018, conforme a importância que dão ao apoio à modalidade. O Main Sponsor da equipa de Seniores do SLB é o Auto Kuatrus e a Adidas como patrocinador dos equipamentos oficiais. Já a ServiLusa também tem destaque na parte de trás dos equipamentos da equipa. Nas figuras nº 4 e 5 está demonstrado o local dos patrocinadores no equipamento de Futsal.



Figura 12 Parte da frente do equipamento principal da equipa de Seniores de Futsal do Sport Lisboa e Benfica

Fonte – Site oficial do Sport Lisboa e Benfica



Figura 13 Parte de trás do equipamento da equipa principal de Seniores de Futsal do Sport Lisboa e Benfica

Fonte – Site oficial do Sport Lisboa e Benfica

4.7 Indicadores sobre as Instalações Desportivas do Futsal do Sport Lisboa e Benfica

4.7.1 N° de Pavilhões disponíveis para a prática da modalidade

Os pavilhões existentes para a prática das modalidades nas instalações do Sport Lisboa e Benfica, estão apresentados na tabela n.º 5.

Tabela 5 Pavilhões existentes nas instalações do Sport Lisboa e Benfica

Pavilhão	Localização	Lotação
Pavilhão Fidelidade	Sport Lisboa e Benfica	2.400
Pavilhão N°2	Sport Lisboa e Benfica	1.544

Fonte: Wikipédia, Pavilhão Fidelidade, Pavilhão N°2 do Sport Lisboa e Benfica

No entanto, no Futsal o clube aluga o Pavilhão Universitário da Universidade de Lisboa (CEDAR), localizado na Ajuda. Isto ocorre devido ao grande número de modalidades de que o Benfica dispõe e à quantidade de atletas que o Futsal do clube tem.

4.8 Indicadores sobre as plataformas online para sócios e adeptos e as Redes Sociais do Clube

4.8.1 Funcionalidade do Site Oficial do SLB:

No que diz respeito às funcionalidades do site oficial do SLB para os seus sócios/adeptos, nas seguintes imagens encontramos as facilidades de acesso a bilhetes, pagamento de cotas, compras online, etc.

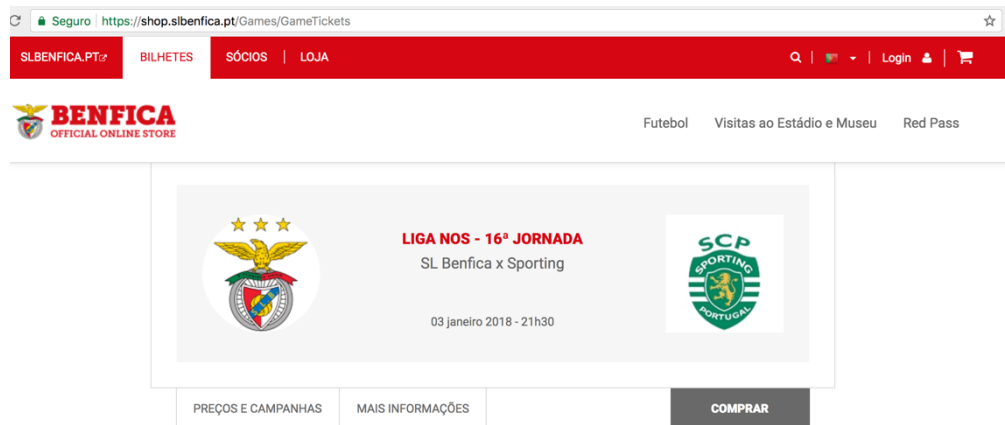


Figura 14 Funcionalidades do site oficial do Sport Lisboa e Benfica para a compra de bilhetes online;

Fonte – Site oficial do Sport Lisboa e Benfica

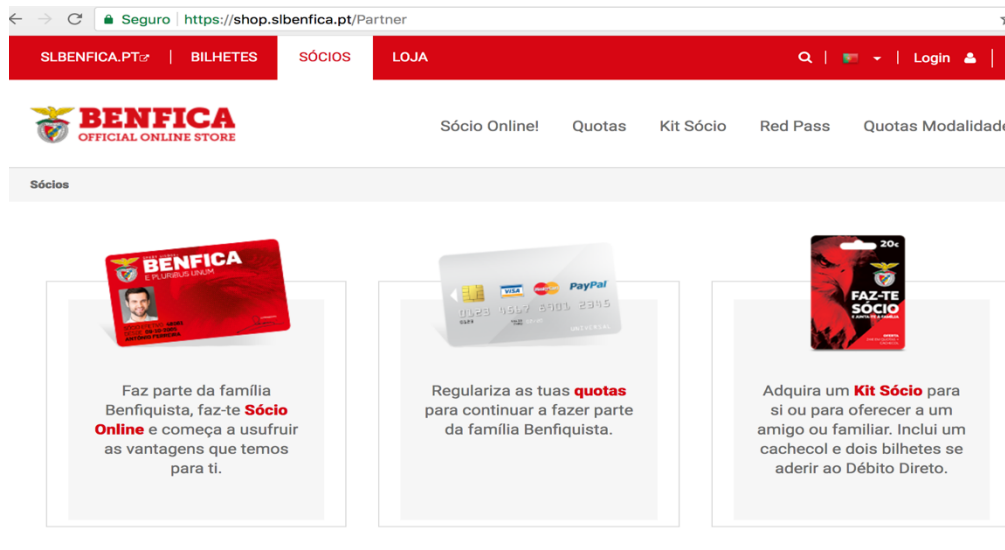


Figura 15 Funcionalidade do site oficial do Sport Lisboa e Benfica

Fonte – Site oficial do Sport Lisboa e Benfica

4.8.2 Novas tecnologias para sócios/adeptos

O clube possui uma aplicação móvel gratuita, inovadora em Portugal, de nome “Benfica Official APP” onde o sócio/adepto poderá usufruir de notícias, entradas no estádio em dias de jogo através da aplicação se for portador do REDPASS (passe anual), bem como de outras funcionalidades.

4.8.3 Nº de plataformas de melhoria da performance desportiva

O SLB em 2016, instalou no Caixa Futebol Campus (centro de estágio do clube), situado no Seixal, um aparelho “Máquina 360S” para melhorar a performance técnica dos atletas, no que diz respeito aos reflexos e precisão de passes.

4.8.4 Redes Sociais associadas ao clube

O gráfico n. º8, demonstra as percentagens de seguidores relativas às redes sociais oficiais do clube, sendo elas: LinkedIn, Youtube, Twitter e Facebook. Podemos verificar que o clube tem uma maior popularidade no Facebook, tendo mais de três milhões e meio de seguidores. De referir, também, que é o segundo Clube Português com mais seguidores nesta rede social, ultrapassando o SCP com aproximadamente dois milhões e seiscentos mil.

Outro dado relevante é o facto de o Sport Lisboa e Benfica ter uma página exclusiva para o apoio das modalidades, que conta com cerca de trezentos mil seguidores no Facebook.

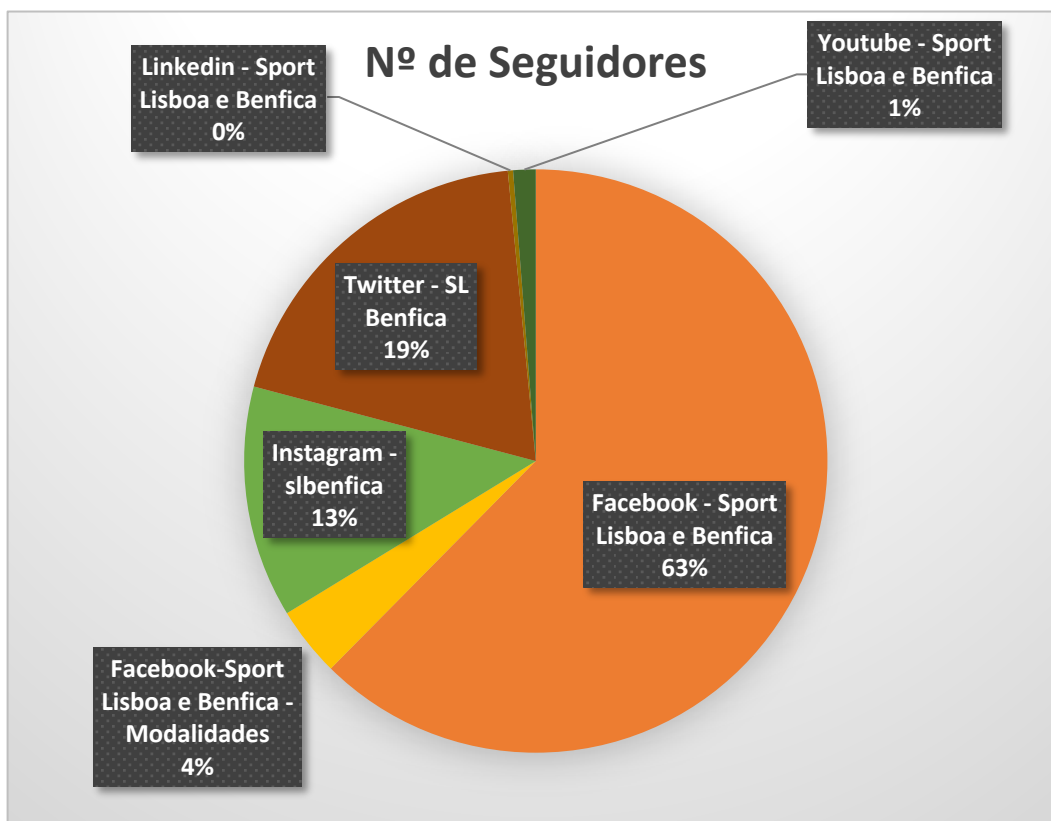


Gráfico 1 Redes sociais onde o clube está presente e as suas respectivas percentagens de seguidores

Fonte – LinkedIn do Sport Lisboa e Benfica; Instagram do Sport Lisboa e Benfica; Facebook do Sport Lisboa e Benfica; Youtube do Sport Lisboa e Benfica

4.9 Indicadores sobre a Liderança e Relações Interpessoais

“Ambos sabem que a visão e a liderança podem conduzir a mudanças bem-sucedidas, mas apenas um exíguo número de gestores reconhece os modos através dos quais o comprometimento dos indivíduos com a mudança pode ser fomentado.” (Rego & Pina e Cunha, 2007).

Os líderes têm uma grande relevância no que diz respeito ao encorajamento da aprendizagem organizacional, tanto ao nível individual como grupal/organizacional. Os líderes influenciam os seus colaboradores de diversas maneiras. Rego & Pina e Cunha (2007) referem alguns aspetos essenciais dessa influência, afirmando que servem de modelos de atuação que os seus colaboradores tendem a imitar, projetando sobre os seus colaboradores elevadas expectativas de desempenho: podem reforçar os sentimentos de autoeficácia e autoconfiança, induzindo a participação dos seus colaboradores na tomada de decisão, podendo assim reforçar os respetivos sentimentos de satisfação e incrementar o seu desenvolvimento na resolução de problemas; podem contribuir para a melhoria da tomada de decisões em grupo e impedir o pensamento grupal, se criarem um clima favorável à crítica e à dissensão construtiva e pode, ainda, influenciar a cultura das organizações.

A secção do Futsal do clube é constituída por dois membros efetivos, responsáveis por toda a secção: o “Team-Manager” e o Coordenador Técnico da formação de Futsal.

O “Team-Manager” é responsável por todo o Futsal, sendo o diretor da equipa Sénior bem como de toda a formação. Por outro lado, o Coordenador técnico da formação, é responsável pelos escalões de formação da modalidade, bem como pelos treinadores.

Na tabela nº.6 estão presentes os dados relativos aos membros que constituem a equipa de Futsal do Sport Lisboa e Benfica.

Nome	Idade	Função	Habilitações Literárias	Experiência da Modalidade
Gonçalo Alves	40	Team Manager da Secção de Futsal Masculino	-Licenciatura em Direito, na Universidade Autónoma de Lisboa; -Treinador de Nível I de Futsal	-Antigo jogador do SLB de 2006 a 2016 -1 UEFA Futsal Cup - 10 Campeonatos da I Divisão de Futsal - 9 Supertaças Futsal - 6 Taça de Portugal Futsal - 171 Internacionalizações - Total de 452 jogos - 226 golos -Capitão do Sport Lisboa e Benfica de 2011 a 2017
Joel Rocha	36	Treinador Principal da Equipa de Seniores do Futsal Masculino	-Licenciatura em Educação Física, na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Castelo Branco; - Mestrado, Ensino em Educação Física, na Universidade da Beira Interior; - Treinador de Futsal de Nível III	- 1 Campeonato da I Divisão de Futsal - 2 Supertaças Futsal -3 Taças de Portugal
Alípio Matos	60	Coordenador Técnico da Formação	-Treinador de Futsal de Nível III	3-Campeonatos da I Divisão de Futsal - 2 Supertaças -1 Taça de Portugal

Tabela 6 Dados e informações sobre os membros que coordenam o Futsal do Sport Lisboa e Benfica

Fonte – Site Zerozero; Site oficial da Federação Portuguesa de Futebol, Linkdin

5 Realização da Prática Profissional

5.1 Conceção e Questões essenciais

As atividades realizadas no decorrer do estágio estão apresentadas resumidamente na *tabela nº 6*.

Tarefas principais realizadas no Sport Lisboa e Benfica	
1. Acompanhamento da equipa durante todos os treinos (segunda, quarta e sexta-Feira) no CEDAR;	5. Marcação dos exames médicos desportivos;
2. Acompanhamento como delegada da equipa nos jogos do Campeonato Distrital e da Taça Nacional;	6. Marcação de consultas com a clínica sempre que algum atleta necessite;
3. Preenchimento das fichas técnicas do jogo;	7. Pedido de seguros para atletas e membros da equipa técnica da formação;
4. Comunicação com os árbitros nos dias do jogo;	8. Responsável por organizar e comunicar a logística dos jogos em conjunto com o Team-Manager;
9. Solicitação de vinhetas de jogo para membros da equipa técnica e de jogadores;	10. Elo de ligação entre os pais e a equipa técnica;
11. Inscrição de Jogadores no clube, através da nova plataforma da Federação Portuguesa de Futebol, “SCORE”;	12. Elo de ligação entre os vários escalões e o Team-Manager da secção de Futsal;

Tabela 7 Atividades, tarefa e ações realizadas no decorrer do estágio no Sport Lisboa e Benfica

Como podemos verificar, muitas das atividades estiveram relacionadas com a organização e planeamento, em consonância com a equipa de logística do clube para as deslocações fora de casa relativas à Taça Nacional de Juniores C. Outra parte esteve relacionada com a comunicação, com os pais, transmitindo as informações sobre todos os assuntos inerentes ao clube.

Outra atividade desempenhada foi inscrição de jogadores, sendo de enorme responsabilidade e importância visto existirem prazos específicos para o mesmo. De realçar a nova plataforma conseguida pela FPF que será de utilização obrigatório na

próxima época desportiva, onde a inscrição de jogadores e membros da equipa técnica é realizada online.

Para além do acompanhamento permanente da equipa de Iniciados, efetuaram-se outras atividades na secção de Futsal, como: a presença em sorteios da Taça de Portugal de Fustal de Seniores, a presença em reuniões semanais com todos os elementos das modalidades do clube com o objetivo de dar feedbacks sobre os jogos das modalidades do clube, bem como organizar a segurança, a comunicação, a programação, a logística dos jogos da semana seguinte das modalidades. As existências das reuniões semanais foram interessantes devido ao facto de todos os elementos das mais diversas modalidades do clube terem o conhecimento dos resultados das outras modalidades bem como terem conhecimento de todo o trabalho em rede que existe para a realização de um jogo.

A transmissão de informações de todos os escalões de formação ao Team-Manager da modalidade teve a finalidade em reportar todas as situações que ocorriam nos diferentes escalões e como funcionavam as relações interpessoais entre treinadores/treinadores, treinadores/atletas e atletas/atletas, comunicando tantos os aspetos positivos como o que havia a melhorar. Esta tarefa foi um ponto positivo para o clube, visto desconheceream algumas lacunas existentes dentro da modalidade e onde na próxima época desportiva, apresentar-se-á algumas estratégias para colmatar o que existiu de menos positivo.

5.2 Problemas em estudo nas áreas de desempenho definidas

Um dos primeiros problemas que nos deparamos logo no início estágio, esteve ligado com o pouco delineamento de tarefas dentro da secção, havendo apenas uma pessoa (Team-Manager) para desempenhar todas as funções no que diz respeito à parte da gestão da modalidade como, a marcação dos Exames Médicos-Desportivos, consultas dos atletas, inscrições, etc. Sendo deste modo todos os processos lentos e com pouco seguimento no que diz respeito à sua execução.

Outro dos problemas existentes, está inerente ao desconhecimento das funções de cada membro da secção, como os seccionistas/delegados de cada escalão. Notou-se uma certa dificuldade da parte dos seccionistas em saber a quem se dirigir para a resolução dos problemas dentro da secção. Outra lacuna existente por parte dos seccionistas, foi a falta de conhecimento sobre que dados são necessários para pedidos de consultas médicas para atletas, para as inscrições de atletas, etc.

Foi elaborado um documento de apoio para a modalidade, que irá ser utilizado a partir da próxima época desportiva, com o objetivo de estarem descritos todos os processos de gestão, explicando também passo a passo como e quando fazer todas as tarefas inerentes à modalidade.

5.3 Início da atividade- conhecer o Sport Lisboa e Benfica e a secção de Futsal

Antes do início das atividades decorrentes do estágio curricular, procurou-se analisar e estudar ao máximo sobre o Sport Lisboa e Benfica, bem como sobre o Futsal em específico, analisando atempadamente os estatutos do clube, o seu Relatório de Contas de 2016/2017 e o Regulamento de Futsal elaborado pela Federação Portuguesa de Futebol.

Posto isso, é importante referir que todos os atletas de Futsal que representam o Sport Lisboa e Benfica não despendem monetariamente de qualquer vebra para praticar a modalidade, usufruindo da mesma a custo zero. Do que podemos investigar, esse fator só ocorre em dois clubes em Portugal: o Sport Lisboa e Benfica e o Sporting Clube de Portugal. Existe assim um ponto muito importante neste tópico que se baseia em que todos os atletas que têm capacidades físicas e técnicas para estarem no clube, podem fazê-lo independentemente das capacidades financeiras que têm. No entanto, apenas os atletas que têm características e capacidades motoras acima da média, permanecem no clube.

5.4 Organização da secção

Um das tarefas que me foi proposta desde o início esteve relacionada com a organização da secção de Futsal do clube, tendo começado, assim, por organizar uma pasta com todas as informações do escalão de Iniciados, separando: calendários das competições que a equipa participou e participa (torneios, campeonato distrital de Juniores C e Taça Nacional); dados relativos aos atletas (documento de identificação dos atletas e dos seus respetivos representantes legais, clubes anteriores, dados relativos à escola e notas, etc), criando também três bases de dados para ajudar na organização para os pedidos de consulta, exames médicos-desportivos e inscrições. Propondo assim ao Team-Manager o mesmo processo para todos os escalões de formação e para os Seniores, facilitando os processos todos inerentes já referidos.

5.5 Acompanhamento da equipa de Iniciados (Juniões “C”) de Futsal

O acompanhamento permanente da equipa de Iniciados foi a tarefa central a que me dispensei mais tempo durante o estágio.

Deram-me a conhecer, primeiramente, a equipa técnica bem como os jogadores do escalão de formação, facultando-me todos os “Templates” do clube onde se incluem o pedido de autorização de saída dos jogadores, devido ao facto de estes serem menores e assim precisarem da autorização dos seus representantes legais, e o pedido de marcação de exames médicos e de consultas.

Desde cedo, foi perceptível verificar a falta de organização no que diz respeito a toda a secção. Uma das primeiras ações que colocamos a nível da gestão, foi a organização, tendo sido provado que foi uma das partes fundamentais, no decorrer do tempo no que diz respeito ao cumprimento de datas, inscrições e de todas as atividades realizadas com prazos definidos. Começamos por atualizar a base de dados, com os novos jogadores que tinham vindo em Janeiro, acrescentando todos os dados importantes referentes a cada atleta.

O acompanhamento durante todos os treinos da equipa foi fundamental, por forma a criar uma ligação de confiança entre eu e os atletas, de tal modo que qualquer problema que existisse fosse reencaminhada à equipa técnica para ser resolvida da melhor maneira. A criação de fortes ligações com os atletas foi muito positiva visto podermos conhecer melhor o que estes precisam para que assim o clube os possa ajudar e dar as melhores condições possíveis perante as diferentes situações colocadas de modo a que os atletas tenham o melhor rendimento possível.

5.6 Comunicação com os pais dos atletas

Os pais dos atletas estiveram presentes na maioria nos treinos e nos jogos, independentemente do local onde estes se realizaram, quer fosse em Lisboa quer fosse em Vila Real, como foi o caso, do jogo da Taça Nacional que se desenrolou a 384 quilómetros do Estádio do Sport Lisboa e Benfica. Ao que pude entender, isto deve-se ao

facto de que “há poucas oportunidades para vermos o nosso filho jogar no Benfica e este momento pode acabar rápido”, citando um pai de um atleta.

A equipa tem um grupo na rede social *Facebook*, que simplifica o contacto e a transmissão de informação para entre os pais, explanando-se assim toda a informação relativa aos treinos e jogos durante toda a semana. No entanto, sempre que foi necessário de contactou-se diretamente o representante legal do atleta, através da chamada telefónica. A criação de fortes ligações de confiança com os pais foi fundamental uma vez que o atleta é a principal prioridade do clube, tendo-se recebido vários elogios pela eficácia na resolução de problemas. Um destes exemplos foi durante o mês de Fevereiro, durante a inscrição de um novo atleta no clube em que aparecera no último dia das inscrições, diversos problemas relacionados com a Carta de Dispensa / exame médico-desportivo, e que conseguimos resolver os mesmos em duas horas e com a inscrição do atleta validada. A sua representante legal (mãe), agradeceu através uma mensagem a reforçar todo o esforço e eficácia da secção de Futsal do clube dizendo e passo a citar:

“Bom dia Mariana, gostaria de agradecer toda a sua disponibilidade e eficácia, bem como a rapidez como toda a equipa de profissionais de futsal SLB, tiveram ontem com o meu filho...um bem-haja para todos vós ...”

5.7 Inscrição de Jogadores através de Plataforma “SCORE”

Como o estágio teve início em Janeiro de 2018, altura que os atletas se podem transferir para outro clube, participei nas inscrições nacionais de seis atletas da formação, bem como em uma transferência internacional de um jogador Sénior.

O “SCORE” foi o modo como procedemos às inscrições dos jogadores.

O “SCORE”, é uma plataforma de gestão desportiva implementada pela Armis Digital Sport em conjunto com a Liga e a Federação Portuguesa de Futebol. A Armis Digital Sport é uma empresa Portuguesa que procura desenvolver soluções no mundo da gestão do Desporto através de plataformas digitais.

O “SCORE” é uma plataforma que permite suportar em versão digital diversos processos dos quais, a inscrição de jogadores, de identidades, a recolha e divulgação de resultados, como todas as informações de suporte à atividade das organizações desportivas. Esta plataforma de inscrições é utilizada segundo a Armis Digital Sport, por 97% das entidades

desportivas, sendo que o seu uso será obrigatório pela FPF nas inscrições de jogadores na próxima época desportiva.

Existem diferentes tipos de inscrição: a primeira inscrição, quando o atleta nunca esteve inscrito em outro clube; a revalidação de inscrição - que é feita todas as épocas quando o atleta permanece no clube; a inscrição com transferência nacional, quando o atleta apenas muda de clube mas permanece no país, ou a inscrição com transferência internacional.

5.7.1 Inscrições de jogadores

As inscrições são realizadas através da plataforma da Federação Portuguesa de Futebol, “SCORE”. Todos os documentos reunidos, devem ser digitalizados para colocar no “SCORE” e os respetivos originais guardados.

Os documentos necessários para:

- A primeira inscrição de um jogador português

- Cartão de Cidadão do atleta
- Cartão de Cidadão do Responsável legal do atleta (sendo o atleta menor);
- Modelo 2 devidamente preenchido ⁵
- Seguro (pedido através do clube). Os dados necessários para este pedido são:
 - Nome completo do atleta
 - Data de nascimento
 - Morada (Rua, Código Posta e respetiva localidade)
 - Número de Identificação Fiscal do Atleta
 - Número do Cartão de Cidadão do Atleta
 - Número do Cartão de Cidadão do Responsável Legal (caso seja menor)
 - Fotografia (Fundo branco /Formato JPEG)
 - Exame Médico Desportivo

⁵ O modelo 2 é o documento da FPF, presente nos anexos, onde se preenche os dados relativos ao atleta e à sua inscrição, como: o nome da associação de futebol que pertence, o desporto, o género, o tipo de inscrição, os seus dados pessoais, o escalão. Nesta folha também é da competência do clube 3 assinaturas e o carimbo do mesmo.

- A revalidação da inscrição de um jogador

- Modelo 2 devidamente preenchido
- Fotografia
- Seguro
- Exame Médico Desportivo

- A inscrição com transferência nacional da inscrição de um jogador

- Cartão de Cidadão do atleta;
- Modelo 2 devidamente preenchido
- Fotografia (Fundo branco /Formato JPEG)
- Seguro
- Exame Médico Desportivo
- Carta de Dispensa (para jogadores que já se encontram inscritos na presente época por outro clube)

- O processo de Inscrição de Jogadores menores de 10 anos (Primeiras inscrições de menores estrangeiros menos de 10 e os 17 anos)

Processo pelo artigo 19/2 a). Registo de inscrição de amadores / 1ª inscrição menos
FIFA

- Autorização de permanência do SEF do Jogador (Certificado de Registo de Cidadão Europeu, Título de Residência, Cartão de Residência, Visto de Residência ou Agendamento do SEF)
- Certidão de Nascimento
- Documento de Identificação do Jogador
(Título de Residência, Cartão de Residência ou Passaporte)
- Documento de Identificação dos Pais do Jogador

(Cartão de Cidadão, Título de Residência, Cartão de Residência ou Passaporte)

- Contrato de Trabalho dos Pais do Jogador

(Se um dos progenitores não auferir qualquer rendimento no momento, deve juntar declaração)

- Licença de trabalho dos pais do jogador

(Cartão de cidadão, Certificado de Registo de Cidadão Europeu, Título de Residência, Cartão de Residência, Visto de Residência ou Agendamento do SEF)

- Prova de Residência Atual

(Atestado de Residência passado pela junta de freguesia da área de residência)

- Documento Genérico

(Outro documento importante à aprovação da inscrição do menor)

- Modelo 2 devidamente preenchido

- Pedido de Aprovação do Primeiro Registo (“Em ofício do Clube com a seguinte minuta: Solicitamos o pedido de aprovação do primeiro registo de inscrição do “Jogador_NOME do JOGADOR E NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO”, cumprindo o previsto no Artº19º/2/a) do Regulamento do Estatuto e Transferência de Jogadores Menores.”)⁶

- Exame Médico Desportivo

- Foto atualizada (Tipo passe e Formato JPEG).

⁶ Retirado do site oficial da Associação de Futebol de Lisboa

- O Processo de Inscrição de Jogadores Estrangeiros – Transferência Internacional

- Autorização de permanência SEF
- Seguro
- Passaporte
- Pedido de certificado internacional (que inclui o nome do Clube que vai inscrever o atleta, a Federação do país onde o atleta estava)
- Exame Médico Desportivo
- Fotografia
- Modelo 2 devidamente preenchido (folha verde - internacional)

5.5 Preenchimento de documentos para as inscrições

5.7.2 Seguro

Segundo o IPDJ, Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. e de acordo com o Decreto-Lei nº10/2009, de 12 de Janeiro, o seguro desportivo é obrigatório para os agentes desportivos. O seguro desportivo cobre os riscos de acidentes pessoais inerentes à respetiva atividade desportiva, nomeadamente os que decorrem dos treinos, das provas desportivas e respetivas deslocações, dentro e fora do território português.

O seguro abrange os agentes desportivos, sendo eles:

- Praticantes desportivos federados
- Treinadores
- Dirigentes desportivos

Para pedido do seguro, é necessário o preenchimento da *tabela n.º 8* (template realizado por mim), com os seguintes dados do atleta:

- Nome completo do agente desportivo
- Data de Nascimento do atleta (Dia/Mês/ Ano de Nascimento)
- Número de identificação fiscal do agente desportivo
- Morada completa
- Código Postal
- Localidade

Tabela 8 Dados necessários para pedido do seguro

Nome	DN	NIF	Morada	Código Postal	Localidade

5.7.3 Modelo 2

O modelo 2 é o documento da Federação Portuguesa de Futebol, disponível online no site oficial da FPF, onde se preenche os dados relativos ao atleta e à sua inscrição. Na figura seguinte, está presente o Modelo 2 e assinalado a cor amarela o que é necessário preencher pelo clube. Nesta folha também é da competência do clube 3 assinaturas e o carimbo do mesmo. Caso o atleta seja menor, é necessário o seu representante legal preencher e assinar também “Declaração do Representante legal (Pai, Mãe ou Tutor do(a) Jogador(a) menor de idade.

A imagem seguinte, ilustra o preenchimento correto do *Modelo 2*.

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL

Associação de Futebol: **Lisboa**

Modalidade: ☒ Futebol ☐ Futsal

Sexo: ☒ Masculino ☐ Feminino

JOGADOR(A) AMADOR

BOLETIM DE:

☐ Primeira Inscrição ☐ Inscrição c/ Transferência Nacional

☐ Revalidação de Inscrição ☐ Inscrição c/ Transferência Internacional

Nº de Licença da FPF: _____

Código de Operação: _____

IDENTIFICAÇÃO DO(A) JOGADOR(A)

Nome completo do atleta: _____

Data Nasc.: ____/____/____ Doc. de identificação: _____

País de Nasc.: Portugal Nacionalidade: Portuguesa

Categoria: ☐ 01 Sénior ☐ 03 Júnior A ☐ 05 Júnior B ☐ 07 Júnior C ☐ 09 Júnior D ☐ 12 Berço ☐ 15 Trepida ☐ 17 Petiz

DECLARAÇÃO DOS INTERVENIENTES

CLUBE EM QUE SE INSCREVE: 1023 Código do clube: _____ NOME: Sport Lisboa e Benfica

Assinaturas (conforme documento de identificação):

Jogador(s): _____

Diretores do clube: _____

Assinatura de 3 directores do clube: _____

Data da submissão da inscrição: ____/____/____

DECLARAÇÃO DO REPRESENTANTE LEGAL (PAI, MÃE OU TUTOR) DO(A) JOGADOR(A) MENOR DE IDADE:

Eu, _____, representante legal do(a) jogador(a) acima identificado(a), titular da _____ (documento de identificação) cuja cópia em anexo, com o número _____, válido até ____/____/____, autorizo a inscrição do(a) jogador(a) por este Clube, na presente época desportiva. Autorizo ainda que o(a) jogador(a) seja submetido(a) a controlos de dopagem em competição fora da competição, nos termos da Lei Antidopagem no Desporto em vigor.

Assinatura: _____

A PREENCHER PELA ASSOCIAÇÃO

Reconhecemos as assinaturas supra por correspondência com os dados de identificação.

Assinatura e carimbo ou selo branco da associação: _____

Entrada em: ____/____/____

Registada aplicação em: ____/____/____

Assinatura: _____

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL fpf.pt

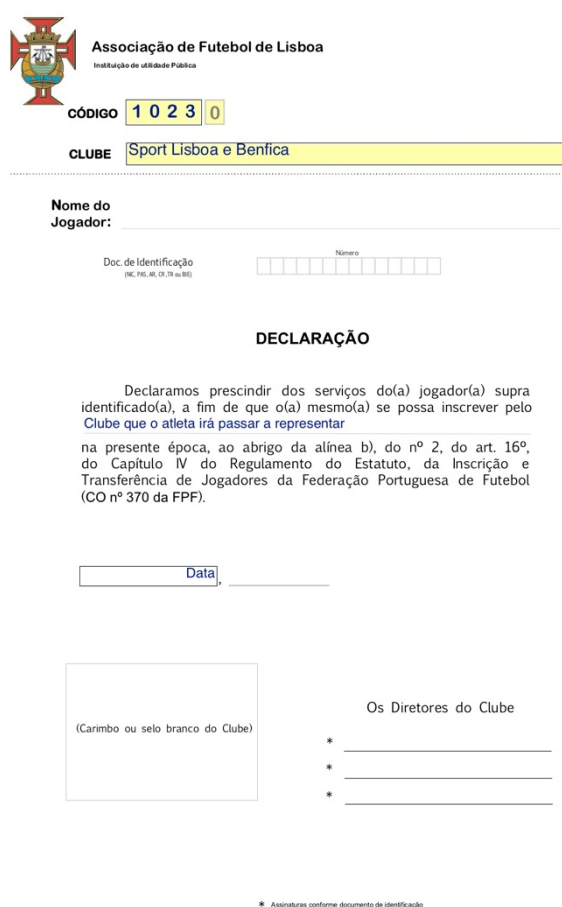
Figura 16 Modelo 2 assinalado com o que é obrigatório preencher por parte do clube;

Fonte- Site Oficial da Federação Portuguesa de Futebol

5.7.4 Carta de Dispensa

Está é apenas necessária para jogadores já inscritos na presente época e serve como prova de que existiu acordo entre os dois clubes para a rescisão do atleta e respetiva inscrição no novo clube. É necessária a assinatura de três diretores do clube, bem como o carimbo do mesmo.

O modelo da Carta de Dispensa está disponível no site oficial da Associação de Futebol de Lisboa.



Associação de Futebol de Lisboa
Instituição de utilidade pública

CÓDIGO 1 0 2 3 0

CLUBE Sport Lisboa e Benfica

Nome do Jogador: _____

Doc. de identificação (N.º, P.N., R.N., D.N., T.N. ou R.N.) _____

Número _____

DECLARAÇÃO

Declaramos prescindir dos serviços do(a) jogador(a) supra identificado(a), a fim de que o(a) mesmo(a) se possa inscrever pelo Clube que o atleta irá passar a representar na presente época, ao abrigo da alínea b), do nº 2, do art. 16º, do Capítulo IV do Regulamento do Estatuto, da Inscrição e Transferência de Jogadores da Federação Portuguesa de Futebol (CO nº 370 da FPF).

Data, _____

(Carimbo ou selo branco do Clube)

Os Diretores do Clube

* _____

* _____

* _____

* Assinaturas conforme documento de identificação

Figura 17 Modelo da Carta de Dispensa, disponível no site da Associação de Futebol de Lisboa

Fonte – Site oficial da Associação de Futebol de Lisboa

5.7.5 Exame Médico-Desportivo

Segundo a Associação de Futebol de Lisboa, “os jogadores inscritos nas categorias jovens só poderão participar nas categorias imediatamente superiores, se a sua aptidão física para tal, constar previamente da declaração médica. Só poderão participar em duas categorias acima da sua, mediante exame médico especial para o efeito efetuado no Centro de Medicina Desportiva, ou por médico que tenha a licenciatura em Medicina Desportiva.”

Nota: “Na Categoria Juniores E – Benjamins não poderá haver aptidão à categoria superior.”.

Segundo o IPDJ, o exame médico-desportivo tem validade de um ano, devendo ser realizado no momento da primeira inscrição dos agentes desportivos nas federações desportivas e ser renovado apenas no mês correspondente à data de aniversário do titular. O exame deve ser pedido com antecedência e normalmente é realizado na Clínica do Benfica, Hospital da Luz, ou em Andrea Policlínica, de acordo com a disponibilidade da Clínica do Benfica.

5.7 Dias de Jogo

Os dias de jogo foram os momentos onde existiu mais pressão em fazer tudo de forma correcta e atempadamente. No dia anterior ao jogo preencheram-se as duas fichas técnicas⁷ (uma cópia fica com o clube e a outra com o árbitro) onde estão todas as informações reunidas sobre o jogo: a competição, o dia do jogo, o nome do clube visitado e do visitante, o número do jogo (informação dada pela FPF ou pela Associação), a composição da equipa de jogadores e da equipa técnica.

Durante este tempo, existiram duas fases relativas a duas competições diferentes. A competição distrital de Juniores C, organizada pela Associação de Futebol de Lisboa, onde as fichas técnicas são diferentes e referentes a todos os clubes inscritos na AFL, e a Taça Nacional de Juniores C, competição nova neste escalão no ano de 2018, onde as fichas técnicas são realizadas pela FPF, como pode ser constatado nos anexos.

⁷ Fichas técnicas modelo presente nos anexos

O encontro com os árbitros dá-se normalmente uma hora antes do início do jogo (os regulamentos na FPF referem, 75 minutos antes do início do jogo, no entanto, o que aconteceu em todas as vezes, foi que o tempo para a entrega das fichas de jogo foi de apenas 45 minutos antes. Neste briefing os árbitros dirigem-se aos delegados de cada equipa, verificando as fichas de jogo e a cor dos equipamentos de cada equipa. Nesse diálogo, também existiu sempre uma forte preocupação por parte dos árbitros em exaltar o fair play e o gosto pelo futsal, principalmente nos escalões de formação. Em todos os jogos onde participei, cerca de vinte, não existiu nenhum cartão amarelo nem vermelho por partes das equipas, havendo sempre um grande fair play e um grande espírito de companheirismo por parte de todas as equipas, cumprimentando sempre atletas, equipa técnica e equipa de arbitragem antes e após o jogo, independentemente do resultado.

A equipa de Iniciados de Futsal do Sport Lisboa e Benfica sagrou-se campeã distrital em Fevereiro de 2018, sendo a equipa homenageada perante os adeptos do clube, no intervalo do Jogo de Futsal de Seniores para a Liga Sport Zone de Futsal, Sport Lisboa e Benfica contra Sporting de Braga.

Considera-se importante referir que o Vice-Presidente do Sport Lisboa e Benfica, o Dr. Domingos Almeida Lima, esteve presente em todos os jogos de futsal da formação realizados no Pavilhão da Luz do Sport Lisboa e Benfica, revelando um enorme envolvimento e atenção na modalidade.

6. A experiência pessoal como Mulher no Futsal do Sport Lisboa e Benfica

Na secção de Futsal do *Sport Lisboa e Benfica* existe apenas uma pessoa do género feminino, onde se ocupa é Team-Manager das modalidades femininas no clube. No entanto, ao que pudemos averiguar, na época desportiva de 2016/2017 pertencia também ao Futsal Masculino. Todas as restantes modalidades (Hóquei em Patins, Basquetebol, Andebol) têm como principal líder, team-manager, um homem. No entanto, dentro da instituição nunca senti nenhuma diferença de comportamento em ser mulher. Desde cedo foram criadas algumas regras para que ninguém se sentisse incomodado dentro do balneário. A minha opinião e competência acerca de todos os assuntos do clube foi sempre levada em consideração, não havendo nenhuma situação em que pudesse sentir discriminação de género.

Por outro lado, por parte dos árbitros de um jogo decorrente da Taça Nacional de Juniores “C”, existiu apenas uma grande admiração ao depararem-se com uma mulher com a função de delegada.

De assinalar que no decorrer tanto da Taça Nacional como o Campeonato Distrital, pudemos constatar que na maioria das equipas (um total de 12) em dez estava presente uma mulher na equipa técnica, tendo na sua maioria como função, massagista.

7. Problemas, dificuldades e resoluções e estratégias de formação propostas

Segue-se uma listagem dos problemas encontrados no decorrer do estágio bem como das propostas de resolução dos mesmos. De ressaltar que durante o estágio fui sempre ouvida tanto sobre os respetivos problemas bem como as propostas de melhoria para a secção.

7.1 Falhas da equipa técnica do escalão dos Juniores C de Futsal do Sport Lisboa e Benfica

A equipa técnica dos Juniores C de Futsal na época 2017/2018 foi constituída por um treinador principal (com nível I de Treinador), um treinador adjunto com nível II de Treinador), um treinador de guarda-redes (com nível I de treinador), um massagista, um operador de vídeo e um delegado.

De Janeiro a Maio de 2018 verificou-se por diversas vezes a falta de alguns elementos da equipa técnica sendo que a existiram apenas três treinos onde toda a equipa técnica esteve presente no treino. Quase todas as semanas, o treinador adjunto e o treinador de guarda-redes faltavam, estando apenas presente o treinador principal e o delegado, fazendo com que houvesse muitas das vezes pouco controlo e treino específico para os guarda-redes, bem como para os 18 atletas que constituem a equipa. Não existiu um grande controlo por parte do clube sobre este fator, sendo a informação transmitida por mim.

A maior falha encontrada neste escalão está relacionada com a pouca formação da equipa técnica, e a maneira como comunicam com os atletas (crianças com idades compreendidas entre os 13 aos 15 anos). Durante o decorrer de todo o estágio, não existiu um único plano de treino, não existiu planeamento da época desportiva, e os exercícios foram os mesmos em todas as sessões de treino.

Uma das propostas elaborada por mim para o clube esteve relacionada com os critérios de seleção para recrutar treinadores para a formação, sendo eles: cédula de treinador de Futsal, Licenciatura em Ciências do Desporto, exaltando a parte pedagógica existente nos cursos Universitários, muito importante para as crianças, mas muito esquecida pelos clubes.

7.2 Falta de organização na secção

Uma das grandes lacunas da secção em todos os processos é a falta de organização, aspeto em que vão desde às equipas até aos equipamentos. Relativamente a estes, verifica-se que na rouparia do Futsal não existe um inventário sobre o material e sobre os equipamentos que estão com os atletas de cada escalão de formação, bem como o que existe dentro da rouparia. Existem atletas que têm meias rotas, não possuem casacos ou camisolas do clube, etc. Foi proposto um método para resolução deste problema através da criação de um inventário de todo o material e equipamento desportivo existente na rouparia do clube, bem como de todo o material e equipamento distribuído em cada escalão, para que exista um maior controlo e conhecimento quer do que há quer do que é necessário para os atletas.

7.3 A falta de conhecimento dos delegados/seccionistas

Verificou-se que existiu sempre uma enorme confusão relativamente às funções dos delegados em todos os problemas que surgiram. Sendo assim, após a aceitação da proposta, realizou-se um “Manual de apoio à gestão no Futsal do Sport Lisboa e Benfica”⁸, estando descritas todas as funções de cada delegado bem como todos os processos a realizar quando quiserem solicitar algo ao Team-Manager da secção - como os Templates a usar para a solicitação de uma consulta médica, quais os dados necessários para o mesmo, etc.

7.4 Pouca assistência nos jogos das modalidades e no Futsal em concreto

No decorrer do estágio, tentei assistir ao máximo número de jogos possíveis do Futsal, da formação bem como dos Seniores. Observei que existe pouca assistência dos mesmos, havendo uma maior afluência apenas nos jogos que o Sport Lisboa e Benfica jogava contra o Sporting, independentemente do escalão.

Durante os dois anos a frequentar o Mestrado em Gestão do Desporto, já tinha dado conta desse problema. Sendo assim, durante a cadeira de Empreendedorismo no 1º ano, 1º Semestre do Mestrado em Gestão do Desporto, elaborei um trabalho para tentar melhorar esta lacuna, visto que o adepto/sócio/fã é a pessoa mais importante para o clube

⁸ Capa do documento de apoio presente nos anexos

desportivo. Sendo assim esta proposta incentiva os fãs a assistirem aos jogos das modalidades. Apresentando assim, o “*Pontua*”.

O “*Pontua*” é um sistema de pontos associado ao número de sócio onde incentiva através da oferta de prémios, a adesão aos jogos de Futebol, mas tendo como foco principal aos jogos das modalidades e à adesão de novos sócios para o clube. A proposta seria amealhar o máximo de pontos possíveis durante toda a época desportiva. Os pontos seriam distribuídos da seguinte forma:

- 1 Ponto – se assistissem a um jogo de Futebol em Casa, no Estádio da Luz;
- 2 Pontos – se assistissem a um jogo de Futebol fora de casa;
- 3 Pontos – por cada jogo assistido das modalidades.

Conforme o número de pontos conseguidos no final da época, os sócios seriam premiados com: camisolas oficiais do clube, visitas ao estádio, contacto com os jogadores ou brindes da *Marca Benfica*.

Os objetivos do “*Pontua*”, seriam:

- Aumentar o número de inscrições de sócios no clube;
- Maior massa associativa nos jogos dentro e fora de casa;
- Maior assistência aos jogos das diversas modalidades;
- Mais lucros para o clube através das receitas provenientes da assistência dos jogos, bem como do aumento do número de sócios.

Os aspetos inovadores centram-se em realizar um sistema operativo de pontos que tem como objetivo aproximar as modalidades aos sócios e na maior motivação para os sócios apoiarem o seu clube.

No que diz respeito à concorrência, não foi possível encontrar nenhuma plataforma igual em Portugal. No entanto no Brasil, existem alguns clubes com ideias semelhantes.

No quadro seguinte, está apresentado de forma resumida a Análise Swot.

Tabela 9 Análise Swot sobre a plataforma “Pontua”

<p>Forças Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidelidade dos sócios em jogos de futebol ▪ Competência dos trabalhadores 	<p>Fraquezas Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sócios e simpatizantes que não residem na cidade dos clubes ▪ Recursos financeiros limitados
<p>Oportunidades Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de um serviço inovador ▪ Ausência de concorrência directa 	<p>Ameaças Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca divulgação dos jogos das modalidades ▪ Serviço copiável

Posto isso, e tendo por base a Análise Swot existem algumas estratégias para resolver as lacunas do serviço:

- **Competência do trabalhadores x Ausência de concorrência directa:** Conquistar o máximo de clientes e criar fortes relações
- **Fidelidade dos sócios em jogos de Futebol x Pouca divulgação dos jogos das modalidades:** Publicidade dos jogos das modalidades no intervalo dos jogos de Futebol.

6 Conclusão

Após a conclusão do estágio curricular no Sport Lisboa e Benfica, dou por terminado uma das etapas mais interessantes e desafiadoras do meu percurso académico.

Apesar do Sport Lisboa e Benfica, ser um dos maiores clubes de Portugal, é importante realçar que algumas modalidades têm ainda poucos apoios e patrocínios. É cada vez mais importante investir e apoiar as modalidades, como o Futsal, que de dia para dia têm vindo a ter uma maior adesão tanto a nível de atletas como de adeptos (1).

Durante o decorrer do estágio apercebi-me de existe por parte da presidência do Sport Lisboa e Benfica uma grande atenção e interesse no que diz respeito às modalidades, de e como procuram de dia para dia que as mesmas evoluam fornecendo as melhores condições para todos os praticantes de futsal do clube, desde os escalões de formação ao escalão Sénior (2).

Uma das partes mais fascinantes deste clube é a forma como todos os departamentos se interligam entre si, funcionando como um só quer seja para apoiar o Futsal, ou o Andebol, ou o Futebol(3). Todos os funcionários do clube trabalham em equipa tendo por objetivo o sucesso do mesmo em todas as áreas e modalidades.

O gestor do desporto cada vez mais desenvolve um papel de fulcral importância abarcando tarefas e responsabilidades relacionadas com a gestão de um clube, equipa técnica e/ou atletas (4), como refere Drakulevski, Nakov, & Iliev (2014).

A minha principal preocupação no estágio foram os atletas. Procurei desde do início contribuir com o meu trabalho com vista a que o o Benfica, pudesse reunir as melhores condições de treino e de todas as vertentes que estão inerentes ao bem-estar dos atletas, para que quando chegassem aos jogos pudessem ter o maior rendimento possível, e que no final, o Sport Lisboa e Benfica, através dos seus atletas, pudesse alcançar o sucesso.

Tive a oportunidade de acompanhar a equipa de Juniores C de Futsal, na Taça Nacional, com a *final-four* foi realizada em Santarém durante três dias, tendo ficado responsável pela equipa. Foi um enorme desafio que considero ter sido concluído com sucesso uma vez que o Sport Lisboa e Benfica se sagrou campeão da Taça Nacional de Juniores C.

As dificuldades sentidas no decorrer do estágio basearam-se, principalmente, em dois aspetos. Por um lado, o facto de termos de liderar diferentes indivíduos, com egos, valores e atitudes distintos uns dos outros o que me trouxe algumas dificuldades e dúvidas quer na forma de atuação, quer na de comunicação(5); por outro lado, o facto de

me ter deparado com uma secção de futsal algo confusa e desorganizada no que diz respeito a todos os processos de gestão da formação do clube. No entanto, com o passar do tempo e com o trabalho realizado, foi possível resolver algumas lacunas (6).

Finalmente, e uma vez que este tipo de cargos está frequentemente associado aos homens, é importante referir que a realização do estágio no Sport Lisboa e Benfica, deu-me a oportunidade de demonstrar que o sucesso de um trabalho não se prende com o género, mas sim com a competência de quem o realiza(7).

BIBLIOGRAFIA

- (FIFA), F. I. (s.d.). Futsal, FIFA'S development programmes and guidelines. Zurich, Switzerland.
- Damian, G. C., Neamtu, M., & Badicu, G. (2013). Study regarding the evolution of the futsal team of "OVIDIUS" University from Constanta at the world academic games. *Sciences of Human Kinetics*, 6.
- Drakulevski, L., Nakov, L., & Iliev, F. (2014). Sports Management and opportunities for professional development. *Research in Physical Education, Sport and Health*, 3, pp. 129-136.
- Fernando de Oliveira, M., & Rebelo da Silva, C. (1954). *História do Sport Lisboa e Benfica:1904-1954* (Vol. I). Lisboa: -.
- FIFA - Fédération Internationale de Football Association. (2014). *Futsal - FIFA'S Development, Programmes and Guidelines*. Zurich: FIFA.
- Lauva, M., & Gravitis, U. (2017). Managment of and potential return on private investments in Latviam Sports. *Baltic Journal of Sport & Health Sciences*, 1, 20-26.
- Leberman, S., & Shaw, S. (Julho de 2012). Preparing female sport management students for leadership roles in sport. *Ako Aotearoa*, pp. 1-41.
- Lee, R. G., & Dale, B. G. (1998). Business process management : a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 4, pp. 214-225.
- Lovelin, M., & Hanold, M. (2014). Female Sport Leader's Perceptions of Leadership and Management : Skills and Attitudes for Success. *Global Sport Business Journal*, 2, 14-29.
- Mangra, G. I., Mangra, M. G., & Stanciu, M. (2015). Operative management of sports teamos. 15, 213-22.
- Marques, D. S., & Costa, A. L. (Jul/Set de 2016). *Administração de clubes de Futebol profissional : proposta de um modelo específico de governança para o setor*.
- Matheson, V. A., & Baade, R. A. (Dezembro de 2004). Mega-Sporting Events in Developing Nations: Playing the Way to Prosperity? *The South African Journal of Economics*, pp. 1085-1096.
- Mendling, J., Weber, I., Aalst, W. V., Brocke, J. V., Cabanillas, C., Daniel, F., . . . Leopold, H. (Fevereiro de 2018). Blockchains for Business Process Management - Challenges and Opportunities. *ACM Transctions on Management Information Systems*, 9.
- Miragaia, D., Brito, M., & Ferreira, J. (2016). The Role of Stakeholders in the Efficiency of Nonprofit Sports Clubs. *Nonprofit Management & Leadership*, 27, 1-23.
- Neto, P. S. (Set/Out/Nov/Dez de 2013). A influência da prática regular de futsal na formação de atletas profissionais de Futebol do Clube Atlético Paranaense . *Periódico do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Ensino em Fisiologia do Exercício*, pp. 221-226.

- Paulo Rodrigues, A. L., Neto, A. A., Marques, M. S., & Balzano, O. N. (Jan/Dez de 2016). A formação de jovens atletas nas escolinhas de Futebol em Fortaleza-CE. *Periódico do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Ensino em Fisiologia do Exercício*, 8, pp. 340-347.
- Plastoi, C. (2011). Importance of attending a training of trainers program for teachers of physical education. *The annals of " Dunarea de Jos"* .
- Retar, I., Pisot, R., & Kolar, E. (2015). The definition of sports management. *FACTA UNIVERSITATIS : Physical Education and Sport*, 13, 275-281.
- Taylor, E. A., Smith, A. B., Rode, C. R., & Hardin, R. (2017). Women Don't Know Anything About Sports : Contrapower Harassment in the Sport Management Classroom. *Sport Management Education Journal*, 11.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Voser, R. d. (2004). *Iniciação ao futsal, abordagem recreativa*. Canoas: ULBRA.
- Waltrick, R. D., & Adelmo dos Reis, M. (Jan/Dez de 2016). Iniciação e formação de atletas em Futsal - Desenvolvimento técnico-tático e metodologias de ensino. *Periódico do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Ensino em Fisiologia do Exercício*, 8, pp. 302-312.
- Zairi, M. (1997). Business process management : a boundaryless approach to modern competitiveness. *Process Management Journal*, 3, pp. 64-80.

SAB 28 ABR 2018

Edição: 324 (1.000) 15 000

Preço: € 1,50 IVA incluída (Portugal continental)

esportistas

CÂNDIDO DE OLIVEIRA, RIBEIRO DOS REIS • VICENTE DE MELO

secretar

WIGON SEIRA

www.abola.pt

TV



Liga
32ª
PORTIMONENSE
SPORTING
20.30 H

PATRÍCIO
JÁ TEM
ACORDO
COM
O NÁPOLES

Presidente do clube italiano encontrou-se com o guarda-linha em Lisboa

O SPORTING
PRECISA
DE PAZ

Jorge Jesus deixa alerta e garante que vai cumprir o contrato

liga

AG ACABA
EM INSULTOS

Dirigentes de Sporting, Benfica e SC Braga com acesa troca de acusações

VAI TER
O MESMO
SALÁRIO
DE GELSON

SPORTING
FAZ PROPOSTA
MILIONÁRIA
AO 'MÁGICO'

CINCO
MILHÕES
PARA
CONVENCER
RICARDINHO

Ordenado bruto e cláusula de rescisão elevam a operação para €6,5 milhões

Saiba o que pensa o jogador, o Inter Movistar e como os leões surpreenderam os espanhóis

benfica
JONAS AINDA
VAI ESTAR
CONNOSCO
NESTE
CAMPEONATO

Rui Vitória espera tê-lo no 'derby'



BENFICA
Liga
32ª
TONDELA
18.15 H
Salvio e Rafa no onze

entrevista
SEMPRE
TIVE O PESO
DE SER FILHO
DO JOSÉ
ÁGUAS Rui Águas

FC PORTO
OTÁVIO DE
REGRESSO
Titularidade à vista nos Barreiros
Marega foi pago
ao Marítimo em 2017

liga
32ª
V. GUIMARÃES
MOREIRENSE
1.0
p. 26 e 27

ESTA SEXTA O QUE FARIA COM
€128 milhões

SEX 09 FEV 2018

Diário Ave LXXXV, N.º 1510
 Preço €1,00 a €1,10 Portugal continental

Fundadores: CAMILO DE OLIVEIRA, RIBBIO DOS REIS e VICENTE DE MELO
 Diretor: VITOR SERPA

www.abola.pt

A BOLA

Futebol • Campeonato da Europa • Meia-final

belenenses
ESTÁDIO DO RESTELO ESTÁ PENHORADO
 Diz Rui Pedro Soares
 Patrick nega



BRAVOS DE PORTUGAL

Segunda vez que a equipa das quinas chega ao jogo decisivo • Oportunidade para vingar derrota de 2010 e fazer história

BENFICA É O CLUBE QUE MAIS LUCROU COM UMA EQUIPA B

Estudo da Liga sobre o impacto das formações secundárias

FC PORTO
SÉRGIO OLIVEIRA JOGA POR AMOR À CAMISOLA
 Jorge Costa

benfica
ENCONTRAMO-NOS NO MARQUÊS
 na chegada de Krovinovic a Lisboa após operação em Madrid
 Croata torce por fora e está confiante

sporting
'POST' DE BRUNO GERA REAÇÕES OPOSTAS
 Onda de críticas e de apoio ao desabafo do presidente
 Lumor pode estrear-se

ATLETISMO
NÉLSON EVORA VENCE PICHARDO NO TRIPLO SALTO

DOM 11 FEV 2018

Diário de Notícias N.º 16.702
Preço € 1,00 a 1,50 Portugal continental

colaboradores

CÂNDIDO DE OLIVEIRA, RIBEIRO DOS REIS • VICENTE DE MELO

diretor

VÍTOR SERRA

www.abola.pt



ABOLA

SAPÓ JORNAL

Futsal

Campeonato da Europa
Final

Portugal
3*

2

Espanha
* após prolongamento
p. 2 a 5

→ RICARDINHO ←
ELEITO O MELHOR
DA PROVA



PORTUGAL
CONQUISTA
PRIMEIRO TROFÉU
INTERNACIONAL
DA SUA HISTÓRIA
EM JOGO ÉPICO

É NOSSA!

ARGENTINO DECISIVO,
ZIVKOVIC A CRESCER
E ÁGUIAS EM PRIMEIRO
À ESPERA DOS RIVAIS

**CERVIÇO
DE
LUXO**



**ALARME:
JONAS SAÍU
LESIONADO**

Liga
22.ª JORNADA

PORTIMONENSE

1

3

BENFICA

p. 6 a 19

«Preparados para tudo»
Rui Vitória

Liga
22.ª JORNADA

sporting
releense

18.00 H

Nem peito feito
nem falta
de confiança

Jorge Jesus

Rafael Leão convocado

Frank Rijkaard
assinou há 30 anos

Liga
22.ª JORNADA

chaves
rc porto

16.00 H

O campeonato
é o principal
objetivo

Sérgio Conceição

Aboubakar e Marcão de fora

RIO AVE 3 SC BRAGA 3
MARITIMO 0 V. SETUBAL 1

p. 16 a 17

LÍDERES

ERVI LEVOU
2º LUGAR

Portimonense **1-3** **Benfica**
P. 8 A 14

1º	BENFICA	53
2º	FC PORTO	52
3º	SPORTING	50
4º	SP. BRAGA	46

SP. BRAGA 3-1 V. SETUBAL RIO RIVE 3
P. 14 A 17

1º	BENFICA	53	
2º	FC PORTO	52	(+2.000G)
3º	SPORTING	50	(+1.000G)
4º	SP. BRAGA	46	

SP. BRAGA 3-1 V. SETUBAL. RIO AVE 3-0 MARTINCO

Record

Director: Américo Magalhães Diretores Adjuntos: Bernardo Ribeiro e Nuno Farinha

Directores:
Antonio Masadell

Portugal 3-2 Espanha

CAMPEÕES

**BRUNO COELHO MARCOU
O GOLO DECISIVO
NO PROLONGAMENTO**

RICARDINHO "Senti que os meus colegas me queriam dar este título. Agora só me falta o Mundial"

HOJE
64
PÁGINAS

ESPAÑA

HAT TRICK DE RONALDO

5-2
E. Madrid, E. Sociedad

Onde há
Mundus
há vida

Sporting Feirense

**JESUS DIZ QUE
HOLANDÊS NÃO PODE
SEGUIR TREINAR**

**"Bas Dort
nem consegue
conduzir..."**

BRUNO DE CARVALHO
"Ela (Pimpinha) está a meter-se num assunto que é grave"

PEDRO MADEIRA RODRIGUES É A HIPÓTESE DE ELEIÇÕES
"Estou muito mais preparado do que há um ano"

Chaves FC Porto

**SÉRGIO CONCEIÇÃO NÃO
PENSA NO LIVERPOOL**

**"Este é o jogo
mais importante"**

SAPO JORNAL

O JOGO

16H00
SPORT TV1

CHAVES-FC PORTO

Sérgio Conceição
aposta num título
disputado a três

**“Não fui eu
que tirei
um rival
da corrida”**

Marciano, Danilo, André André
e Aloubaçar de fora

P20-24

SPORTING-FEIRENSE 18H00 SPORT TV1

Jesus reconhece peso dos últimos resultados

“DERROTAS AFETAM”

Dost ainda é baixa. Rafael Leão nos convocados

P42-45

Rio Ave-Marítimo 3-0

P28

Braga-V. Setúbal 3-1

P40-41



NÃO PERCA A MELHOR OPINIÃO DESPORTIVA NUMA SUPEREDIÇÃO

11 FEVEREIRO 2018

Diretor José Manuel Ribeiro
Diretor adjunto Jorge Maia

Ano 33, n.º 355
1,20€ IVA Inc.

www.ojogo.pt

HOJE
64
PÁGINAS

**PORTUGAL 3
ESPANHA 2**

Bruno Coelho
bisou e foi o herói
de uma final que
perdeu Ricardinho
no prolongamento

ÉPICO

**TÍTULO DE
CAMPEÃO
EUROPEU DE
FUTSAL É
PORTUGUÊS**

Jorge Braz: “Sentimos que tinha da cair para nós”
Ricardinho: “Lesão? Essas dores vemos amanhã...”

Portimonense-Benfica 1-3

RUI VITÓRIA:
“O nosso trabalho
está feito”

Jonas saiu lesionado



Cervi fez dois golos, Zivkovic carimbou a vitória
e os encarnados lideram à condição P6-13

Franco atirador

Tribunal unânime: mal assinalada a falta
de Galeno [77] da qual resulta o 2-1



tintas SILACA
Colorimos Ambientes • Colorimos Formas • Colorimos Ideias

A. CLEMENTE, LDA.
Seder, Rua Quinta D'Além, 132 - Apartado 39
4416-861 Pedroso (VNG)
Telf: 227-860.670 • Fax: 227.860.679

DOM 11 FEV 2018

Diário de Notícias N.º 18.102
Preço: € 1,50 (a 11.ª Portugal continental)

redatores

CÂNDIDO DE OLIVEIRA, RIBEIRO DOS REIS, VICENTE DE MELO

editor

VÍTOR SERRA

www.abola.pt



A BOLA

SAZÃO JORNAL

Portugal 3*

2 Espanha

* após prolongamento p. 225

→ **RICARDINHO** ←
ELEITO O MELHOR DA PROVA

PORTUGAL CONQUISTA PRIMEIRO TROFÉU INTERNACIONAL DA SUA HISTÓRIA EM JOGO ÉPICO

ENOSSA!

ARGENTINO DECISIVO, ZIVKOVIC A CRESCER E ÁGUAS EM PRIMEIRO À ESPERA DOS RIVAIS

CERVIÇO DE LUXO

Liga 22ª JORNADA

PORTIMONENSE 1 3 BENFICA
p. 6 a 13

ALARME: JONAS SAIU LESIONADO

«Preparados para tudo» Rui Vitória

Liga 22ª JORNADA

sporting 18.00 H retense

Nem peito feito nem falta de confiança
Jorge Jesus

Rafael Leão convocado

Frank Rijkaard assinou há 30 anos

Liga 22ª JORNADA

chaves 16.00 H se porto


O campeonato é o principal objetivo
Sérgio Conceição

Aboubakar e Marcão de fora

RIO AVE	3	SC BRAGA	3
MARITIMO	0	V. SETUBAL	1

p. 14 a 17

Anexo 7 Modelo 2



**FEDERAÇÃO
PORTUGUESA
DE FUTEBOL**

MODELO 2 - ÉPOCA DE 20 /

Associação de Futebol

☐ Futebol

☐ Futsal

☐ Masculino

☐ Feminino

JOGADOR(A) AMADOR

BOLETIM DE:

☐ Primeira Inscrição*
☐ Revalidação de Inscrição

☐ Inscrição c/ Transferência Nacional
☐ Inscrição c/ Transferência Internacional

Nº de Licença da FPF

Código de Operação

IDENTIFICAÇÃO DO(A) JOGADOR(A)

Nome

Data Nasc. Dia / Mês / Ano

Doc. de Identificação Letras / Números

(NIC, PAS, AR, CR ou TR)

Pais de Nasc. Código Nacionalidade Código Email

Check digit de nº de identificação civil Código

Estatuto perante a FPF (2) Código

10 / NIC - Bilhete de identidade ou cartão de cidadão
PAS - Passaporte
AR - Autorização de residência

CR - Cartão de residência
TR - Título de residência

12 / Portugal
Estrangeiro

União Europeia
Estatuto Geral de Igualdade

☐ Não autorizo que os meus dados pessoais figurem no Portal do Futebol. Estes dados podem ser consultados e alterados ou modificados junto da respetiva associação.

CATEGORIA

01 ☐ Sênior

03 ☐ Júnior A

05 ☐ Júnior B

07 ☐ Júnior C

09 ☐ Júnior D

12 ☐ Benjamin

15 ☐ Traquina

17 ☐ Petiz

*** DECLARAÇÃO DOS INTERVENIENTES**

O(a) jogador(a) nunca esteve inscrito(a) em clube do seu país de procedência ou outro. Prestar falsas declarações constitui infração disciplinar punível nos termos do Regulamento Disciplinar da FPF em vigor.

CLUBE EM QUE SE INSCREVE Código do clube

NOME

Assinaturas
(conforme documento de identificação)

Jogador(a)

Diretores do clube

Data de subscrição de inscrição / / /

Carimbo ou
selo branco do clube

DECLARAÇÃO DO REPRESENTANTE LEGAL (PAI, MÃE OU TUTOR) DO(A) JOGADOR(A) MENOR DE IDADE

Eu, representante legal do(a) jogador(a) acima identificado(a), titular do (documento de identificação) cuja cópia em anexo, com o número / / /, autorizo a inscrição do(a) jogador(a) por este Clube, na presente época desportiva. Autorizo ainda que o(a) jogador(a) seja submetido(a) a controlos de dopagem em competição e fora da competição, nos termos da Lei Antidopagem no Desporto em vigor.

Assinatura

A PREENCHER PELA ASSOCIAÇÃO

Reconhecemos as assinaturas supra por semelhança com as dos documentos de identificação

Assinatura e carimbo ou selo branco da associação

Entrada em / / /

Registada na aplicação em

Assinatura

FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE FUTEBOL

fpf.pt

RESULTADO	CÓDIGO	CÓDIGO
Visitado-Visitante	Validado	Repetição
00	00	00

FUTSAL

Prova _____ Jogo nº _____ Jorn./Elim. nº _____
 Clube visitado _____ Clube visitante _____
 Data ____ / ____ / ____ Pavilhão _____ Localidade _____
 Clube _____ Código _____

[illegible]

Capitão(ã) da Equipe: Jogador(a) nº _____ Sub-capitão(ã) da Equipe: Jogador(a) nº _____
Jogadores(as) não utilizados(as): _____

Legenda:
a) N^o de semeadia de 1 a 10, g. de rede
b) N^o de semeadia

Visto do(a) *leitor(a)*